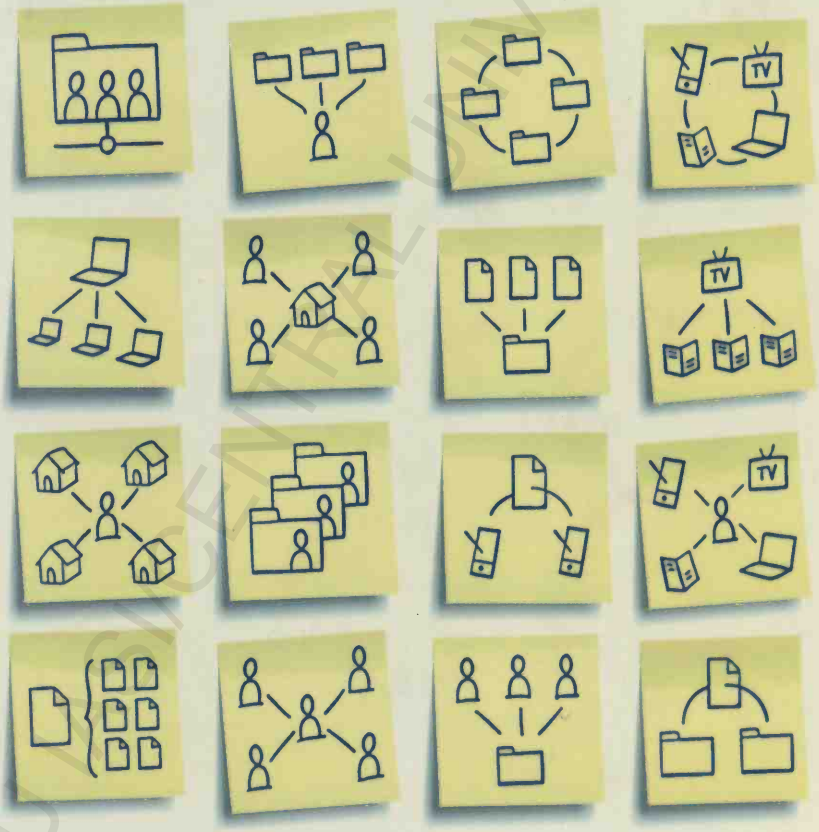
Relații publice
și publicitate

Thierry Libaert

PLANUL DE COMUNICARE

Cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare



II 40. 718

Collegium
POLIROM

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
III 40.718

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLLEGIUM

Relaţii publice şi publicitate

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria *Collegium. Relații publice și publicitate* este coordonată de Cristina Coman.

Thierry Libaert, master în drept public și doctor în științele informației și comunicare, este profesor de comunicare la IEP Paris, Academia din Louvain și CELSA Paris. A mai publicat *La Communication de Crise* (2005), *La Communication des associations* (2009), *Introduction à la communication* (2009).

Thierry Libaert, *Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication*, 3e édition

© Dunod, Paris, 2008, troisième édition
© 2009 by Editura POLIROM, pentru prezenta traducere

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iași, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
București, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37;
P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României:

LIBAERT, THIERRY

Planul de comunicare: cum să-ți definești și să-ți organizezi strategia de comunicare / Thierry Libaert; trad. de Aliza Peltier. – Iași: Polirom, 2009

ISBN 978-973-46-1545-2

I. Peltier, Aliza (trad.)

316.77

Printed in ROMANIA

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Thierry Libaert

PLANUL DE COMUNICARE

544097

Cum să-ţi defineşti şi să-ţi organizezi strategia de comunicare

Traducere de Aliza Peltier

ALE

468852
B.C.U. IASI

POLIROM
2009

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. OCT. 2010

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Mulţumiri 11

Cuvânt înainte (Jacques Suart) 13

Introducere 15

Partea I

CONCEPEREA PLANULUI DE COMUNICARE

Capitolul 1. Planul în comunicarea corporativă 21

Comunicarea: o activitate planificabilă? 22
Dezbaterea tehnicilor de comunicare 22
Evoluţia comunicării corporative 22
Planul în comunicare 23
Comunicarea în slujba managementului 27
Rolul planificării în firmă 27
Planul strategic şi planul de comunicare 30
Strategia de planificare 34
Evoluţia planificării manageriale 34
Strategiile militare 36
Strategiile ludice 37
Teoria jocurilor 37
Jocurile de strategie 38

Capitolul 2. Preliminariile planului de comunicare 43

Preliminariile planului 43
Este planul necesar? 44
Cine se află la originea ideii? 48
Cum va fi difuzat? 50
Prezentarea planului 53
Scurt sau detaliat? 53

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

Charta 53
Planul de comunicare 53
Planul de acţiune 54
Fix sau flexibil? 55
Literar sau schematic? 57
Elaborarea planului 60
Cele două niveluri de elaborare 60
Consultarea externă 61
Alegerea consultantului 61
Este necesar ca planul de comunicare să fie externalizat? 63
Cum se îmbunătăţeşte relaţia firmă - consultant? 65

Capitolul 3. Diferitele forme ale planului de comunicare 67

Abordarea divizională 69
Realizarea unor planuri diferite 69
Sinteza planurilor realizate 70
Abordarea aplicativă 72
Abordarea pe obiective 74
Planificarea sistemică 75
Planificarea funcţională 79
Planificarea matricială 83

Partea a II-a

REALIZAREA PLANULUI DE COMUNICARE

Capitolul 4. Auditul, prima etapă a planului de comunicare 91

Auditul iniţial 93
Auditul: de ce? 93
Măsurarea imaginii 93
Măsurarea câmpului concurenţial 96
Cultura internă 96
Alte obiecte ale diagnosticului 97
Auditul: cum? 100
Anchetele cantitative 100
Abordarea calitativă 103
Metodele semiologice 103
Observaţia documentară 106
Supravegherea şi inteligenţa economică 108
Cunoaşterea jocului actorilor 108
Importanţa reţelelor pentru firmă 108
Cunoaşterea relaţiilor dintre actori 110
Optimizarea contactelor 111
Strângerea informaţiilor 112
Comunicatorul plimbăreţ 112
Captarea informaţiilor 113

Capitolul 5. Definirea obiectivului 115

Alegerea obiectivului 115
Obiectivul strategic 115
Obiectivele de comunicare 116
Obiectivul de notorietate 116
Cele 4 tipuri de notorietate 117
Obiectivul de imagine 118
Abordarea pe faze. Pătratul imaginii 121
Abordarea istorică: imagine şi legitimitate 121
Abordarea tematică 123
Abordarea *capital corporate* 127
Abordarea prin atractivitate 127
Obiectivul de schimbare a atitudinilor 128
Alegerea metodei 133
Să fie realist 133
Să fie observabil 134
Să fie ierarhizat 134
Să se bazeze pe un obiectiv corporativ 136
Să fie susţinut 137
Să fie flexibil şi modulabil 137
Axa geografică 137
Axa cronologică 138
Nu se începe cu mijloacele 138

Capitolul 6. Mesaje, ţinte şi mijloace 141

Definirea propriului mesaj 141
Caracteristicile mesajului 142
Coerenţa 142
Diferenţierea 143
Înţelegerea 144
Vizibilitatea 144
Durata 145
Adaptabilitatea 146
Tipologia şi conceperea mesajelor 147
Clasificarea mesajelor 147
Conceperea mesajului 148
Delimitarea ţintelor 154
Caracteristicile ţintei 154
Modalităţile targetării 154
Tipologia ţintelor 155
Tipuri de ţintă şi tipuri de comunicare 156
Principii de targetare 157
Ţinte reale şi ţinte aparente 157
Adecvarea ţintă/mesaj 159

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Alegerea mijloacelor 162
Metodele de acţiune 162
Abordarea organizaţională 163
Adecvarea mijloace – ţinte – mesaje 167

Capitolul 7. Pilotarea şi monitorizarea planului 174

Cum se alocă resursele? 174
Mijloacele bugetare 174
Mijloacele umane 176
Un obiectiv de prevedere a resurselor umane ce trebuie alocate operaţiunilor de comunicare 176
Un obiectiv de responsabilizare a actorilor 176
Calendarul planului 176
Aplicarea şi monitorizarea planului 180
Lansarea şi difuzarea 180
Crearea evenimentului 181
Susţinerea planului 182
Controlul şi pilotarea 183
Tabloul de bord 183
Comitetul de monitorizare 185
Continua reamintire a importanţei planului 186

Partea a III-a

PLANURILE TEMATICE

Capitolul 8. Planurile pe ţinte 193

Planul de comunicare internă 193
Obiectivele 194
Adevăratele obiective false ale comunicării interne 194
Demersul 195
Locul planului de comunicare internă în strategia internă 195
Determinarea ţintelor 196
Aplicarea planului 196
Monitorizarea şi evaluarea 197
Planul de comunicare economică 198
Definiţii şi mize 198
Evoluţia comunicării financiare 199
Rolul actorilor 199
Ţintele 200
Mijloacele 201
Un demers riguros, dar flexibil 201
Planul de comunicare de recrutare 202
Contextul 202

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În ce anume constă un demers de *employer branding*? 203
De la concept la aplicare 204
Luarea în calcul a aşteptărilor colaboratorilor şi candidaţilor 204
Aşteptările colaboratorilor 204
Aşteptările candidaţilor 204
Elaborarea planului de acţiune „resurse umane" 204
Mobilizarea diferiţilor actori ai firmei 205
Comunicarea 205
Măsurarea eficienţei 210

Capitolul 9. Planurile pe teme 212

Planul de comunicare de dezvoltare durabilă 212
Puţină istorie... 212
Astăzi, presiunea asupra firmelor este din ce în ce mai mare 213
Care este amploarea pentru comunicarea axată pe dezvoltarea durabilă? 214
De ce un plan de comunicare specific pentru dezvoltarea durabilă? 215
Publicurile 216
Mesajele şi tonul 216
Mijloacele 217
În loc de concluzie 218
Planul de comunicare despre calitate 218
Mizele 219
Obiectivele 219
Ţintele 221
Mesajele 221
Modalităţile şi mijloacele 223
Evaluarea rezultatelor 224
Şi apoi? 225

Capitolul 10. Planurile legate de un proiect sau de un eveniment 227

Planul de comunicare de acceptabilitate 227
Definiţie 227
Contextul 227
Cunoaşterea subiectului 228
Obiectivul comunicării 229
Delimitarea mesajului 229
Ţintele comunicării 229
Planul de comunicare al unui *business unit* 231
De ce este important planul de comunicare al *business unit*-urilor? 231
Mizele, specificităţile comunicării *business unit*-urilor
şi rolul planului de comunicare 232
Rolul planului de comunicare 233
Priorităţile: mai întâi o prioritate de poziţionare 233
Tipul planului de comunicare ce trebuie elaborat 235

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Posibilele profiluri de plan 235
Recomandarea pentru *business unit*-uri 235
Structura planului care trebuie elaborat 236
Conţinutul şi procesul de elaborare ale planului de comunicare 237
Teritoriul de poziţionare 237
Ţintele prioritare 238
Tabloul de bord de pilotare a comunicării 239
Principii de pilotare 239
Exemplu de tablou de bord 239
Planul de comunicare de criză 240
Mizele 241
Obiectivele 242
Tipul de mesaj 244
Ţintele 245
Instrumentele 246
Evaluarea rezultatelor 247

Capitolul 11. Planurile în funcţie de statutul organizaţiei 248

Planul de comunicare publică 248
Scurtă definiţie a comunicării publice 248
Principalele specificităţi 249
Planificarea, un exerciţiu anual necesar 250
Cadrul licitaţiilor 252
Rigoarea şi bogăţia 252
Planul de comunicare al unei asociaţii 253
Asociaţii şi firme: aceleaşi alegeri de comunicare? 254
Specificităţile planului de comunicare asociativ 256
Concluzie 258

Concluzie 259

Bibliografie 261

BCU IAŞI/CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Mulțumiri

Mulţumirile mele se îndreaptă în primul rând spre Isabelle Luschévici, pentru statornica ei prietenie şi sprijinul său constant în elaborarea acestei ediţii.

Le mulţumesc şi directorilor de comunicare pentru că au acceptat să se implice în jocul interviurilor; mă gândesc mai ales la Patrick Bessy (Alstom), Yves-Marie Dalibard (Total), Marie-Françoise Damesin (Renault), Bernard Emsellem (SNCF), Pascale Giet (Europ Assistance), Caroline Mille (France Telecom), Pierre-Emmanuel Richard (Natixis Financement), Laurent Sacchi (Danone), Antoine Sire (BNP Paribas) şi Jacques Suart (Elior).

Le mulţumesc tuturor autorilor care au acceptat să-mi împărtăşească propria viziune despre planul de comunicare şi în special lui Nicole d'Almeida, Jean-Pierre Beaudoin, Bernard Dagenais, Jean-Baptiste Favatier, Pierre Fayard, Jean-Yves Léger, Dominique Mégard, Geneviève Monestiez-Geay, Rémy Ossard, Jean-Marie Pierlot, Christophe Roux-Dufort, Valérie Sauteret, Philippe Thirion, Robert Tixier-Guichard.

Îi mulţumesc şi lui Dominique Candellier pentru preţioasele sale sfaturi.

În sfârşit, le mulţumesc tuturor studenţilor mei, mai ales celor de la IEP Paris, de la Academia din Louvain şi de la CELSA, pentru că mă ajută să merg tot mai departe, fără să mă abat de la principiul clarităţii.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt înainte

Thierry Libaert a înţeles foarte bine că directorii de comunicare sunt ca strategii militari. „E mai bine să ai un plan de bătălie oarecare decât să nu ai nici unul."

Primul rol al unui comunicator – probabil şi prima lui calitate – e să dea formă strategiei de comunicare, să o exprime şi, în sfârşit, să o împărtăşească. Este, totodată, şi un act managerial care asociază validarea cu conducerea generală şi preşedintele, dar şi cu munca de echipă. Este un proces care îi implică pe toţi clienţii companiei, mai ales pe cei interni.

Să trasezi calea, să dai un sens, să propui o viziune... Să comunici înseamnă să împărtăşeşti, să explici. Nu este simplu să pui în relaţie strategia firmei cu publicurile sale. Controlul mesajelor şi coerenţa implică indispensabilul dialog dintre conducerea departamentului de comunicare şi mediul său.

Iată de ce, încă o dată, Thierry Libaert ne invită să împărtăşim metodele şi *benchmark*-ul necesare pentru exerciţiul indispensabil funcţiei reprezentate de planul de comunicare: combinarea, justificarea, organizarea şi evaluarea obiectivelor şi mijloacelor.

Demersul este acela al unei adevărate pilotări care include evoluţia funcţiei, impactul noilor media şi criteriile performanţei.

Comunicarea „este o artă simplă, cu mult meşteşug". Parafrazându-l pe Napoleon, putem spune că în centrul meseriei noastre se află o tehnică operaţională, un sistem de referinţă de competenţă, folosirea unor mijloace şi respectarea regulilor. Thierry Libaert ne propune tocmai această reflecţie simplă, dar indispensabilă.

Jacques Suart
Preşedinte al Association Entreprise & Médias
(asociaţie a directorilor de comunicare)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Nu există comunicare corporativă fără un plan de comunicare. Pentru ca această comunicare corporativă să existe şi să fie recunoscută ca o meserie cu drepturi depline, ea trebuie să se sprijine pe o bază metodologică imposibil de contestat. Comunicarea poate fi considerată un obiectiv, dar trebuie înţeleasă în firmă mai ales ca o tehnică aptă să susţină o dinamică de dezvoltare. În materie de comunicare corporativă, nu va exista profesionalism fără o reflecţie aprofundată asupra planului de comunicare.

Se impune totuşi constatarea că firmele franceze, de exemplu, cunosc o oarecare întârziere în acest domeniu. Se pot enumera cinci elemente explicative majore, adesea legate între ele.

- Lipsa oricărei referinţe teoretice. În Franţa, nu există nici o lucrare de referinţă centrată pe un subiect atât de important cum este integrarea ordonată a comunicării în cadrul dezvoltării industriale. Iar atunci când, în mod excepţional, subiectul este tratat într-un manual generalist, el este prea repede expediat pentru a mai putea convinge pe cineva de importanţa lui.
- Devierea practică ce rezidă în a începe cu mijloacele înainte de orice reflecţie asupra finalităţilor. Aici se situează cu siguranţă insuficienţa majoră a comunicării corporative. Se încearcă analizarea relaţiilor cu presa sau cu o ţintă oarecare, în general ca urmare a apariţiei unei probleme punctuale, dar fără o plasare a subiectului într-o viziune de ansamblu şi în jurul unui obiectiv global.
- Diminuarea orizontului temporal al acţiunii responsabilului cu comunicarea. Acesta evoluează din ce în ce mai mult în imediat şi urgenţă. Constrâns de exigenţe constante de rentabilitate, străduindu-se să satisfacă multiple cereri adesea contradictorii, directorul de comunicare îşi exercită activitatea într-o perspectivă a termenului scurt a cărei primă virtute este reactivitatea.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Integrarea comunicării în managementul firmei. Indiscutabilă în aparenţă, această abordare a determinat totuşi o poziţionare a comunicării ca şi cum aceasta s-ar afla în slujba managementului şi, adesea, la remorca lui. Acest mod de a considera comunicarea o activitate secundară a dus la o abundenţă de demersuri de planificare strategică centrate exclusiv pe managementul global, domeniu pe care comunicarea n-ar mai trebui decât să-şi grefeze serviciile.
- Dacă împărtăşim opinia lui Pierre Massé, întemeietorul planificării franceze, conform căreia planul este anti-hazard[1], se observă rapid faptul că slaba vizibilitate prospectivă reduce posibilele planificări la un termen scurt, ceea ce le restrânge extrem de mult importanţa. Interdependenţa economiilor, fluiditatea financiară, multiplicarea şi mediatizarea crizelor, evenimente politice neprevăzute... predicţia se dovedeşte a fi un exerciţiu delicat, iar planificarea suportă consecinţele.

Aceste elemente grevează şansele unei planificări reale, dar nu le distrug complet. Comunicarea corporativă a trecut de puţine ori în istoria-i recentă printr-o asemenea mişcare de idei. Discutată din punctul de vedere al finalităţilor sale, pusă sub semnul întrebării din cauza mijloacelor ei, aceasta pare întotdeauna să ezite în propriul demers. Mereu tentată de noutate, rapid asimilată modernităţii cu condiţia să fie tehnologică şi, pe cât posibil, universală, îşi redescoperă în paralel originile prin intermediul comunicării de proximitate, al relaţiilor inter-individuale şi al individualizării mesajelor. Concomitent, domeniul de activitate i s-a extins, iar discursul corporativ a abordat teme noi, precum solidaritatea sau mediul înconjurător, situate acum în primele rânduri ale mesajelor de comunicare. Punctele de răscruce sunt adesea favorabile revigorării comunicării pe baze solide, iar planul este o asemenea bază.

Bineînţeles, nu e de ajuns să construieşti un plan ca să profesionalizezi comunicarea. În sintagma „plan de comunicare" există mai ales „comunicare", şi nici cel mai bun plan nu va suplini o viziune imperfectă asupra aporturilor şi limitelor acesteia. O comunicare corporativă concepută în esenţă ca o tehnică de transmitere a unor semnale axată pe nişte modalităţi de transfer al unor informaţii nu va reuşi să fie pe deplin operaţională. Înainte de a lucra la plan, firma trebuie să-şi definească propria concepţie despre comunicare. O comunicare care nu este concepută ca o relaţie, un schimb, o participare ţine de o concepţie

1. Pierre Massé, *Le Plan ou l'anti-hasard*, Hermann, 1965, ediţie nouă, 1991.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" LIBRARY

reductivă. Aşa cum nu există comunicare corporativă fără un plan de comunicare, nu ar putea să existe nici un bun plan de comunicare fără o reflecţie aprofundată în jurul concepţiei despre comunicare. În lipsa acesteia, concepţia instrumentală despre comunicare va prima de cele mai multe ori.

Ambiţia acestei lucrări este să prezinte o metodă. Aceasta nu poate constitui un panaceu pentru problemele firmei, nu are vocaţia unei aplicabilităţi universale. Printr-o analogie muzicală, cartea propune o partitură, care poate fi interpretată diferit în funcţie de dirijor sau instrumente. Perspectiva este, prin urmare, clar pragmatică, iar obiectivul vizează în primul rând răspunsul la întrebarea: „Cum se realizează un plan de comunicare?"

După ce va prezenta rolul şi locul planului de comunicare corporativă, lucrarea va expune condiţiile ce trebuie îndeplinite în prealabil pentru realizarea sa şi diferitele tipuri de planuri posibile. Apoi va încerca să discearnă aşteptările şi mizele, să definească obiectivul strategic, să delimiteze ţintele, mesajele şi mijloacele. Metodele de control, de pilotare şi de monitorizare vor completa această prezentare.

Ulterior vor fi expuse câteva exemple de planuri tematice. Este vorba despre planuri de comunicare:

- clasificate în funcţie de ţinte:
  - internă
  - financiară
  - de recrutare
- legate de o tematică specifică:
  - dezvoltarea durabilă
  - calitatea
- legate de un proiect sau de un eveniment:
  - de acceptabilitate
  - pentru crearea unui *business-unit*
  - de criză
- clasificate în funcţie de statutul emiţătorului:
  - asociaţia
  - sectorul public

Planificarea a fost multă vreme denigrată din pricina rigidităţilor sale. Comunicarea nu poate fi concepută conform unei abordări prea ermetice, domeniul său este flexibilitatea. Este, prin urmare, o metodă care se bazează pe o perspectivă amplă asupra comunicării corporative. Ea duce la un demers de planificare flexibil şi deschis. Îl invităm acum pe cititor să-l descopere.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea I

Conceperea planului de comunicare

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

Planul în comunicarea corporativă

Planul nu are o reputaţie bună. Două critici, adesea inconştiente, îi sunt adresate. În primul rând, suferă din cauza unei imagini de inflexibilitate, moştenită parţial din trecut sub forma caricaturală a Gosplan-ului, aplicat în planurile cincinale sovietice începând cu 1921. În al doilea rând, o viziune prospectivă lasă să se întrevadă punerea sub semnul întrebării a utilităţii sale într-o lume devenită imprevizibilă. Argumentul pare imparabil şi trimite la o reevaluare a înseşi existenţei planului : cum s-ar putea defini nişte obiective de comunicare într-un context economic caracterizat printr-o vizibilitate redusă ?

Planul nu implică totuşi elaborarea unor scenarii prospective pe termen lung. Un plan poate fi înfăptuit pe termen foarte scurt. Dicţionarul *Larousse* defineşte planul fără nici o ambiguitate temporală : „ansamblu al dispoziţiilor luate pentru realizarea unui proiect".

Planul în comunicarea corporativă trebuie adaptat tocmai în această optică. Privit ca un instrument metodologic, poate fi utilizat şi pentru definirea unei poziţionări de imagine, în lansarea unei noi campanii şi chiar pentru pregătirea unei operaţiuni de relaţii publice.

Din punctul nostru de vedere, planul, definit ca o metodă de ameliorare a coerenţei unor acţiuni în slujba unei finalităţi, este valabil, în domeniul comunicării corporative, indiferent de tipul de firmă. Oricare ar fi dimensiunile, sectorul de activitate, mizele sau obiectivele firmei, planul de comunicare oferă o schiţă globală în cadrul căreia aceasta îşi conturează locul şi rolul[1].

1. Vezi ipoteza expusă de Hugues Hotier în „Les Stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leur évolution", Actele colocviului „Entreprise et communication", noiembrie 1988, p. 19 : „Implementarea strategiilor sau a politicilor de comunicare este independentă de scopul organizaţiei".

BCU ASE BUCUREŞTI / LIBRARY

În acest prim capitol, vom prezenta caracteristicile planificabile ale comunicării, înainte de a expune diferitele strategii ce pot fi utilizate.

Comunicarea: o activitate planificabilă?

În ciuda numeroaselor progrese, comunicarea încă se confruntă cu unele dificultăţi în recunoaşterea ei ca profesie cu drepturi depline în firmă. Angajatorul va recruta un inginer, un jurist sau un expert contabil pe baza pregătirii şi experienţei lor; pe comunicator îl va selecţiona însă adesea după personalitatea, dacă nu chiar după relaţiile sale. Mai e nevoie de câţiva ani pentru ca, asemenea resurselor umane la începutul anilor 1970, comunicarea să apară ca o disciplină cu drepturi depline. Conceperea, realizarea şi monitorizarea unui plan de comunicare îi vor forma, probabil, osatura.

Dezbaterea tehnicilor de comunicare

Indiferent dacă este vorba despre nişte tendinţe imprimate de conjunctură sau despre punerea la dispoziţia firmelor a unor mijloace tehnice sporite, comunicarea evoluează. Un plan elaborat şi structurat cu grijă este suportul indispensabil al oricărei comunicări eficiente.

Evoluţia comunicării corporative

Se conturează câteva tendinţe dominante, care pot fi grupate în două mari categorii:

- tendinţele legate de organizarea funcţiei:
  - un control mai riguros al bugetelor;
  - recentrarea la nivelul conducerii comunicării pe cele mai strategice domenii: lobbying, relaţiile cu presa, strategiile de comunicare;
  - creşterea profesionalismului, mai ales prin recrutarea unor absolvenţi cu pregătire de specialitate;
  - recurgerea din ce în ce mai amplă la evaluare;
- tendinţele legate de practicile de comunicare:
  - o evidentă atracţie pentru noile tehnologii (Web 2.0, bloguri, podcast-uri);
  - o comunicare mai puţin ostentativă, mai sobră;

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- extinderea temelor de comunicare: solidaritate, mediu, diversitate. Tema dezvoltării durabile formează adesea pivotul acestora;
- o comunicare produs şi *Business to Business* (*B to B*) care se apropie din ce în ce mai mult de comunicarea corporativă;
- un loc tot mai important acordat comunicării financiare;
- o contestare ciclică a obiectivelor acesteia şi practică, de multe ori în legătură cu mişcarea altermondialistă;
- o comunicare de criză din ce în ce mai solicitată (oferte publice de cumpărare, zvonuri, crize tehnologice sau de mediu etc.);
- o deplasare de la imaginea de marcă la istoria mărcilor şi conceperea narativă a comunicării prin difuzarea unor relatări corporative.

În paralel, comunicarea globală se efectuează mai rapid, mai direct. Mediatizarea se operează instantaneu, depăşind obstacolul reprezentat de distanţe. Pentru firmă, comunicarea este acum internaţională.

Fiecare dintre aceste tendinţe are un impact considerabil asupra planificării comunicării. Ca să nu luăm decât exemplul internetului, Michael Skapinker, editorul *Financial Times*, sublinia „moartea" credibilităţii comunicărilor corporative tradiţionale: „Cauza acestei morţi este internetul. Explozia informaţiei înseamnă că oricine – consumator, salariat şi jurnalist – poate găsi mai multe informaţii despre organizaţii decât ar fi vrut vreodată să dezvăluie departamentele de comunicare"[1].

Planul în comunicare

Reprezentarea unui plan variază în mod considerabil în funcţie de concepţia despre comunicare. Este posibil să aflăm primele sale modelizări la susţinătorii unei abordări mecaniciste a comunicării. În această schemă, comunicarea funcţionează ca o emitere de informaţii între doi interlocutori (figura 1.1).

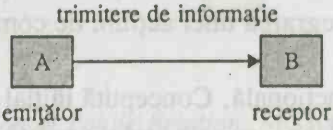


Figura 1.1

1. Citat în Judy Larkin, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, 2003, p. 141.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Această reprezentare a fost îmbunătăţită de lucrările primilor ciberneticieni imediat după cel de-al Doilea Război Mondial (Von Neumann, Shannon, Wiener). Accentul s-a mutat atunci pe schimburile care existau între emiţător şi receptor şi mai ales pe teoria feedbackului (figura 1.2).

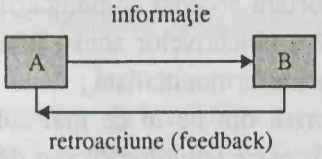


Figura 1.2

Retroacţiunea este fenomenul prin care B reacţionează la informaţiile lui A, ceea ce îl poate determina pe A să modifice conţinutul informaţiilor adresate.

În aceeaşi perioadă, Harold Lasswell descria câmpul comunicării prin formularea următoarelor cinci întrebări:

Cine spune, ce, cui, prin ce canal, cu ce efect?

Această formulare este adesea prezentată ca schema celor 5 W, mai precis:

Who says What through What channel to Whom with What effect?

Mijlocul este mai ales pedagogic, deoarece Lasswell folosea în mod logic *how* ca să pună întrebarea referitoare la mijloc.

Se pot aduce patru observaţii:

- În primul rând, formularea se înscrie în ideea pe care epoca respectivă şi-o făcea despre comunicare. Comunicarea era concepută ca o transmitere de informaţii, după modelul comunicării telegrafice sau telefonice. Nu întâmplător la originea acestor cercetări s-au aflat tocmai inginerii de la Bell Telephone.
- Această formulă conturează deja începuturile unui plan de comunicare, deoarece obligă la integrarea unei acţiuni de comunicare într-un ansamblu mai vast.
- Formula este multifuncţională. Concepută iniţial pentru analizarea campaniilor electorale americane, ea este astăzi predată în facultăţile de jurnalism pentru redactarea unor comunicate de presă. Se recomandă ca primul paragraf al comunicatului să conţină răspunsurile la cele cinci întrebări de mai sus.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

- În sfârşit, formula este insuficientă deoarece uită cel puţin trei întrebări:
  - Unde? (*Where ?*)
  - Când? (*When ?*) Fiindcă locul şi momentul emiterii sau receptării influenţează puternic mesajul.
  - De ce? (*Why ?*) Aceasta este totuşi întrebarea centrală. Care este obiectivul comunicării? Alegerea conţinutului (*what*) şi a canalului (*what channel*) depinde de respectivul obiectiv; de asemenea, efectul nu poate fi măsurat decât prin referire la obiectivul iniţial.

Astfel, poate să se prefigurareze un plan de comunicare (tabelul 1.1).

Dincolo de Lasswell, o formulare veche, anglo-saxonă şi mnemonică de planificare rezidă în formularea pusă la punct de John Marston[1] în 1963, RACE*:

- căutarea, analizarea şi delimitarea problemelor;
- acţiunea ce trebuie programată şi inclusă în buget;
- comunicarea, lansarea programului;
- evaluarea, monitorizarea şi modificarea.

Scott Cutlip[2] propune un model tot în jurul a patru etape:

- analizarea situaţiei: diagnosticul;
- definirea strategiei: planificarea;
- aplicarea: realizarea acţiunilor;
- auditul: evaluarea acţiunilor realizate.

Tabelul 1.1. *Primele fundamente ale unui plan de comunicare*

Cine spune?	Cine trebuie să se exprime în firmă?	Directorul Responsabilul cu comunicarea
Ce?	Care trebuie să fie conţinutul mesajului (tonalitate, registru...)?	Tehnic, raţional
Cui?	Care sunt ţintele acestei comunicări?	Aleşii locali, marele public

1. John Marston, *The Notion of Public Relation*, McGraw-Hill, 1963.

* În limba engleză, *Research*, *Action*, *Communication*, *Evaluation* (n.t.).

2. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Effective Public Relations*, ed. a 9-a, Pearson Education, 2005.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cum?	Prin ce canal trebuie să se comunice?	Publicitate, relaţii, presă
Cu ce efect?	Care sunt consecinţele acestei comunicări?	Ameliorarea a 5 puncte de imagine
Unde?	Care este locul geografic al acestei comunicări?	Regiune, ţară, lume
Când?	În ce moment trebuie să se comunice?	Primăvara 2001
Cu ce scop?	Care este obiectivul acestei comunicări?	Consolidarea unei imagini de competenţă tehnică

În total, trebuie luaţi în considerare patru parametri:

- interlocutorii comunicării: emiţător-receptor;
- canalele de transmitere: vector, circuit de difuzare etc.;
- mesajul: conţinut, semnificant, semnificat;
- contextul în care se înscrie această comunicare: loc, moment, obiective etc.

ceea ce duce la schema următoare (figura 1.3):

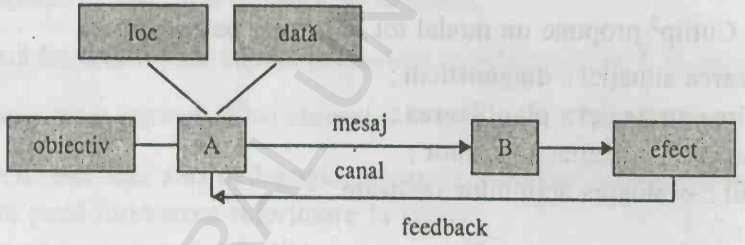


Figura 1.3

Această schemă impune două observaţii:

- Separarea mesaj/canal a fost criticată încă din 1964 de Marshall MacLuhan în lucrarea sa *Understanding Media: The Extensions of Man*. Potrivit acestui autor, *medium is message*, ceea ce induce ideea că alegerea canalului de difuzare exercită o influenţă majoră asupra receptării mesajului. MacLuhan făcea diferenţa între media „calde", dense în informaţie, dar cu grad mic de participare, şi media „reci". Deşi criticabilă, opera lui MacLuhan are meritul de a fi repus sub semnul întrebării credinţa în neutralitatea tehnicii în ceea ce priveşte receptarea mesajului.

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Semnificaţia unui mesaj trebuie să fie obiectul unei mari atenţii. În comunicarea interindividuală se disting patru niveluri în mecanismul de transmitere a unui mesaj: ce gândesc, ce vreau să spun, ce spun, ce înţelege interlocutorul.

De asemenea, mai multe studii psihosociologice (Mehrabian) au arătat că, în cadrul unei comunicări orale, 80% din informaţie trece prin elemente exterioare conţinutului mesajului: tonalitatea vocii, atitudinea, prezentarea...

Aceste elemente se regăsesc şi în comunicarea corporativă, mai întâi pentru că discursul firmei va fi primit în mod diferit de diversele categorii de public, iar apoi pentru că, în afara acestui discurs, mai multe elemente vor întări sau infirma sensul mesajului: un discurs corporativ postmodern va putea să intre în contradicţie cu un packaging desuet al produselor, o atitudine dezinvoltă a personalului sau o arhitectură vetustă a clădirilor.

Construirea unui plan de comunicare va începe adesea printr-o inventariere a ansamblului parametrilor care concură la imaginea firmei.

> Ca şi în domeniul cercetării, în comunicare planul este esenţial, nu numai pentru a afla unde se situează o anumită campanie de relaţii publice, dar şi pentru a dobândi susţinerea managementului companiei.
> De fapt, una dintre cele mai frecvente critici aduse comunicării este aceea că seamănă prea mult cu o serie de evenimente punctuale, imposibil de planificat şi greu de măsurat. E limpede, planificarea trebuie în întregime reevaluată. Cu o planificare adaptată, profesioniştii comunicării vor putea cu adevărat să-şi apere şi să-şi explice acţiunile.
>
> Fraser P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, 1998

Comunicarea în slujba managementului

Rolul planificării în firmă

Deşi rămâne prea puţin utilizată în domeniul comunicării, planificarea este folosită adesea în acela al managementului. Obiectivul său este să traseze o linie directoare de acţiune, în funcţie de anumite scenarii prospective. Ea delimitează mijloacele necesare pentru obţinerea acelui viitor recunoscut ca fiind cel mai de dorit pentru firmă.

Planificarea se efectuează analizând compania în raport cu mediul acesteia. Cum evoluează mediul economic şi financiar, cum se situează concurenţii,

BCU "CAROL I" BUCUREŞTI LIBRARY

cum se comportă piaţa? De asemenea, firma îşi evaluează atât punctele tari, cât şi pe cele slabe. Care sunt atuurile ei şi constrângerile la care este supusă?

Din această confruntare rezultă un plan strategic ce trebuie să prezinte obiectivele şi mijloacele de acţiune (figura 1.4).

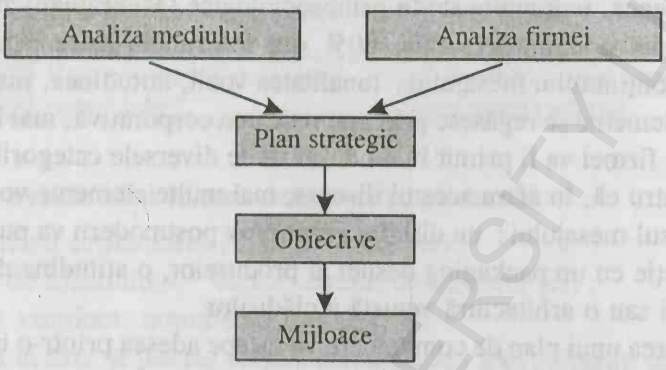


Figura 1.4

Figura 1.4 poate fi interpretată ca oferind răspunsuri succesive la următoarele patru întrebări.

- Ce e bine să se facă?
  Ameninţări şi oportunităţi ale mediului?
- Ce se poate face?
  Puncte tari şi puncte slabe ale firmei?
- Ce se doreşte să se facă?
  Valori şi aspiraţii ale conducerii?
- Ce se va face?
  Strategie şi plan de acţiune?

Sursă: A.C. Martinet, *Stratégies*, Vuibert, 1983, p. 232

Faza de analiză este fundamentală, deoarece determină strategiile şi mijloacele de acţiune. Auditul punctelor tari şi slabe interne, conjugat cu analiza externă, trebuie realizat cu cea mai mare grijă. Căutarea de informaţie este aşadar determinantă şi, după ce au înregistrat o mare întârziere în acest domeniu, numeroase firme franceze au înţeles însemnătatea abordării ofensive a informării şi a inteligenţei economice.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Planul este concretizarea în formă scrisă a unei strategii. Există totuşi mai multe tipuri de strategii şi, prin urmare, mai multe metode pentru conceperea unui plan. Henry Mintzberg propune recunoaşterea a cinci tipuri de strategii, pe care le prezintă în schema de mai jos (figura 1.5):

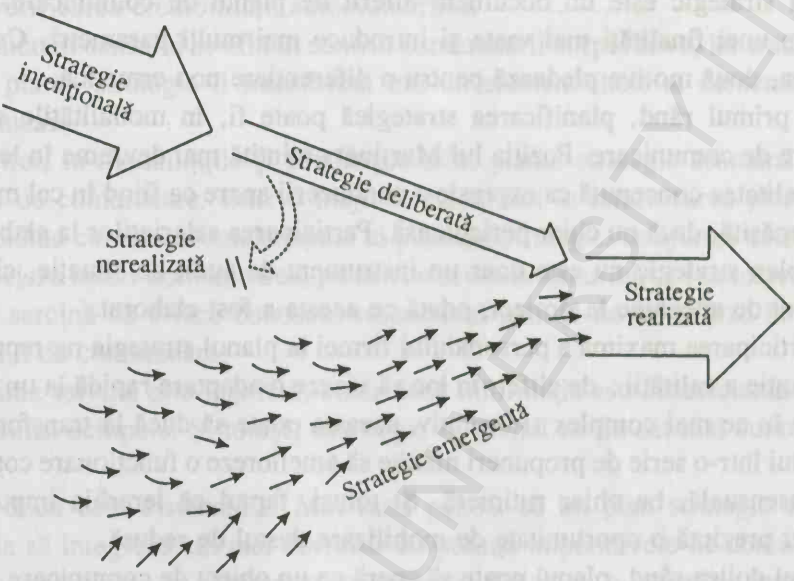


Figura 1.5. *Diferitele forme de strategii*

Henri Mintzberg precizează că „strategiile emergente nu sunt neapărat rele, iar strategiile deliberate nu sunt neapărat bune"[1].

Iată una dintre condiţiile-cheie ale eficienţei: o planificare trebuie să fie flexibilă şi să permită luarea în calcul a unor noi semnale. Astfel, ea trebuie să integreze în propria metodă noi elemente care să poată pune sub semnul întrebării alegerile strategice şi să constituie o axă de dezvoltare, nu o finalitate ce trebuie atinsă.

Totodată, ea trebuie să cuprindă în mijloacele sale numeroase scenarii prospective, să integreze dispozitivele de supraveghere şi de inteligenţă economică şi, în sfârşit, să fie precisă în alegerea indicatorilor: planul nu este o

1. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p. 42.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

chartă, el reprezintă nişte acţiuni ce trebuie îndeplinite, nişte rezultate ce trebuie atinse.

Planul strategic şi planul de comunicare

Planul strategic este un document diferit de planul de comunicare. El se supune unei finalităţi mai vaste şi introduce mai mulţi parametri. Cu toate acestea, două motive pledează pentru o diferenţiere non-ermetică.

În primul rând, planificarea strategică poate fi, în modalităţile sale, o alegere de comunicare. Poziţia lui Martinet amintită mai devreme în legătură cu finalitatea concepută ca expresie a conducerii apare ca fiind în cel mai bun caz depăşită, dacă nu chiar periculoasă. Participarea salariaţilor la elaborarea unui plan strategic nu este doar un instrument de audit de situaţie, ci şi un element de adeziune la proiect, odată ce acesta a fost elaborat.

Participarea maximă a personalului firmei la planul strategic nu reprezintă o garanţie a calităţii ; de altfel, în loc să vizeze o adaptare rapidă la un mediu din ce în ce mai complex şi evolutiv, aceasta poate să ducă la transformarea planului într-o serie de propuneri menite să amelioreze o funcţionare cotidiană şi consensuală, ba chiar rutinieră. Şi totuşi, faptul că ierarhia impune un proiect prezintă o oportunitate de mobilizare destul de redusă.

În al doilea rând, planul poate să apară ca un obiect de comunicare. Orice plan strategic comportă o minimă referire la istoria firmei, la identitatea, cultura, valorile şi finalităţile sale. Un plan indică o direcţie, vehiculează un sens. Or, sensul este elementul major al oricărui proces de comunicare.

Un exemplu celebru este cel oferit de Hewlett Packard care, după ce şi-a prezentat obiectivele pe teme – profitul, clientul, domeniul de activităţi, creşterea, personalul, managementul şi civismul –, îşi expunea linia de conduită, aşa-numita *HP Way*. Aceasta viza două aspecte : comportamentul în afaceri şi relaţiile profesionale.

> Obiectivele sau *HP Way* sunt afişate pretutindeni în firmă, fac obiectul multor comentarii şi şedinţe de pregătire şi sunt amintite foarte frecvent pentru clarificarea sau orientarea deciziilor. Influenţa lor se întinde şi în afara firmei : ele au inspirat filosofia majorităţii firmelor din Silicon Valley.[1]

1. Octave Gélinier, *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*, Éditions d'Organisation, 1984, reeditare 1993, p. 272.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Concepţia grupului Danone este asemănătoare, deşi pune accentul pe o metodă de management de proiecte. *Danone way* constă într-o evaluare şi permanentă participare în jurul unor planuri de acţiune lansate şi validate în comitetul de conducere. Conceput ca un demers cu progres constant şi integrând noi evaluări o dată la un an şi jumătate, doi ani, un audit extern permite mai apoi verificarea credibilităţii autoevaluărilor.

Căutarea sensului se află în centrul comunicării corporative, iar traducerea sa în planul strategic îl transformă într-un element-cheie al demersului de comunicare.

Astfel, în modalităţile şi finalităţile sale, planul strategic seamănă cu un obiect de comunicare. Deriva majoră rezidă aici în ierarhizarea planurilor. Constatând caracterul fundamental al planului strategic, se ajunge adesea să i se asocieze tardiv comunicarea, pentru ca acesteia din urmă să i se încredinţeze dubla sarcină de a face cunoscut respectivul plan şi de a-l utiliza în cadrul planului de comunicare.

Prima sarcină este legitimă, chiar dacă informaţia este insuficientă pentru a mobiliza echipele. Şi totuşi, este logic ca planul să fie cât mai cunoscut în firmă.

A doua este discutabilă. Mai întâi pentru că un plan strategic eficient trebuie să integreze cât mai devreme cu putinţă imperativele de comunicare. Comunicarea este un parametru economic şi financiar, o investiţie, un capital al firmei, iar excluderea sa din planul corporativ îi scade pertinenţa. Mai apoi – şi mai ales –, cu toate că planul de comunicare trebuie să se integreze în planul firmei, el nu trebuie să depindă de acesta. Un plan de comunicare nu trebuie să fie doar adaptarea funcţională a planului strategic. El evoluează într-o disciplină, se supune unor reguli autonome, se situează în raport cu planul strategic şi în relaţie constantă cu acesta, evitând totodată să fie la remorca lui. Comunicarea îşi pierde altfel atributele şi se întoarce într-un cadru pur instrumental.

Schematic, este necesar să se treacă de la o concepţie pasivă asupra comunicării (figura 1.6)... :

BCU IASI BIBLIOTECA UNIVERSITARA LIBRARY

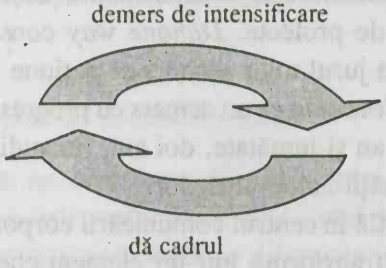


Figura 1.6

...la o concepţie mai activă (figura 1.7):

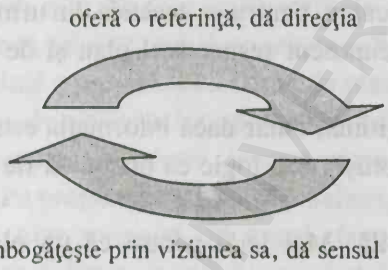


Figura 1.7

Comunicarea se află în slujba managementului, dar nu poate să depindă în mod exclusiv de acesta.

Cazul nr. 1 – Total

Interviu expres cu Yves-Marie Dalibard, director de comunicare la Total

Ca orice firmă, Total îşi înscrie proiectul de dezvoltare într-un plan strategic. Planul actual acoperă perioada 2008-2010, iar planul de comunicare decurge în mod direct din acesta.

Planul de comunicare a fost elaborat de un comitet de pilotare ce-i reunea pe principalii responsabili cu comunicarea ai grupului şi i-a fixat axele directoare. Reflecţia aceasta, care a beneficiat de sprijinul şi consilierea agenţiei de comunicare Corporate, Harrison & Wolf, a fost mai apoi formalizată într-un plan de comunicare de către directorul departamentului de comunicare şi echipa sa de conducere. Acest document de aproximativ patruzeci de pagini este constituit din elemente de context ale expresiei strategiei de comunicare şi din împărţirea

BCU - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

planurilor de acţiune în cinci capitole: imaginea Corporate, relaţiile media, relaţiile publice, mecenatul şi patronajul şi comunicarea internă. El a fost prezentat apoi tuturor celor 200 de comunicatori ai grupului, proveniţi din ramurile şi marile filiale ale Total, cu prilejul unui seminar internaţional de două zile. Total este astăzi prezent în 130 de ţări din lume.

Poziţionarea este construită pornindu-se de la „conceptul de acceptabilitate". Acceptabilitatea este, într-adevăr, condiţia fundamentală a reuşitei unei firme a cărei principală misiune este să găsească, iar apoi să producă, să transforme şi să distribuie hidrocarburi ce sunt resursa minieră a ţărilor unde operează. Mediul înconjurător, securitatea şi dezvoltarea locală sunt elementele constitutive ale responsabilităţii corporative pe care Total încearcă s-o implementeze. Poziţionarea constituie cheia analizei şi evaluării oricărui proiect de comunicare. Mai ales în Franţa, imaginea grupului a avut de suferit din pricina crizelor care l-au lovit, iar obiectivul este recrearea unei legături umane şi emoţionale cu diferitele publicuri. Yves-Marie Dalibard insistă asupra „personalităţii" ce trebuie revelată pentru firmă, o personalitate descrisă în trei dimensiuni: cea a competenţelor, cea a caracterului şi cea a eticii. Proiectul de comunicare se străduieşte să favorizeze cunoaşterea şi aprecierea personalităţii dorite pentru companie. Sloganul firmei în franceză, *Pour vous, notre énergie est inépuisable**, marchează angajamentul bărbaţilor şi femeilor din Total în slujba tuturor clienţilor. Formularea sa în engleză, *Our energy is your energy***, subliniază acelaşi angajament.

Comunicarea instituţională se adresează marelui public, mai întâi în Franţa, unde firma îşi are rădăcinile, iar apoi în ţările în care firma exercită activităţi de distribuire. Ea vizează, pe plan mondial, un public de factori de decizie pe lângă care Total vrea să-şi dezvolte notorietatea şi imaginea.

Notorietatea şi percepţia sunt măsurate în mod regulat pe ţinte de tip lideri şi marele public. Studiile sunt realizate pe zone geografice (Orientul Mijlociu, China, Europa, Canada...). Anchetele „omnibus" sunt utilizate în mod regulat în Franţa şi în Europa pentru a urmări ce impact au asupra opiniei publice unele evenimente care afectează firma. Campaniile de publicitate instituţională fac obiectul unor post-teste.

Vorbind despre elaborarea planului, Yves-Marie Dalibard subliniază cât de importante sunt buna cunoaştere şi buna înţelegere a strategiei companiei, necesitatea de a dispune de un aparat riguros de măsurare a opiniei şi exigenţa simplităţii în formularea planului.

---

* Pentru voi, energia noastră este inepuizabilă (n.t.).

** Energia noastră este energia dumnevoastră (n.t.).

Strategia de planificare

Mai multe tipuri de planificare pot fi luate în calcul. Ideea de planificare apărută în anii 1920 şi bazată până în anii 1950 pe nişte modele în mare măsură gestionare, bugetare şi mecaniciste este astăzi depăşită. În schimb, diferite concepţii elaborate începând din anii 1960 rămân operaţionale sau, cel puţin, demne de atenţie.

Evoluţia planificării manageriale

În anii 1960, câţiva cercetători de la Harvard Business School au încercat să scoată planificarea din sistemele mecaniciste. Integrarea unor rupturi – denumită mai târziu efectul haos –, a unor factori în aparenţă iraţionali, precum valorile sau stilul de conducere al managementului, a relansat ideea de planificare concepută în esenţă ca un instrument în slujba unor alegeri strategice.

Următoarea abordare, dezvoltată de către Boston Consulting Group la sfârşitul anilor 1960, propune o reprezentare matricială în funcţie de rata de creştere şi de cota relativă de piaţă. Matricea permite definirea unei poziţionări a firmei, iar după aceea propunerea unei strategii în funcţie de locul ocupat (figura 1.8). Sunt astfel delimitate patru categorii de poziţionare a firmei[1] :

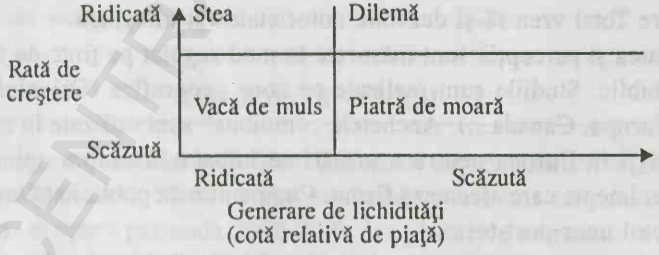


Figura 1.8. *Matricea BCG*

Această abordare a fost mai apoi extinsă calitativ prin utilizarea unor variabile de genul maturităţii unei profesiuni. Sub impulsul cabinetului Arthur D. Little,

1. Arnoldo C. Hax şi Nicolas S. Majluf, „Le planning stratégique après le BCG", Stratégie II, *Harvard-L'Expansion*, p. 12.

BCU MS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

s-a pus problema poziţionării firmei în funcţie de concurenţă şi de maturitatea sectorului, după cum acesta se afla în faza de demarare, creştere, maturitate ori îmbătrânire. Această reprezentare mai calitativă îngăduie o mai mare fineţe în alegerea strategică, fapt ilustrat de un director de firmă: „Înţeleg în sfârşit de ce e uneori o prostie să investeşti într-un domeniu rentabil şi o chestie deşteaptă să investeşti într-un domeniu care înregistrează pierderi".

Epoca actuală pare mai apropiată de planificarea flexibilă. Inspirată din modelele asiatice care pun sub semnul întrebării formalizarea excesivă în folosul unei abordări mai globale şi mai elastice, planificarea contemporană consideră în prezent că planul este mai degrabă un instrument de analiză decât o finalitate. Această poziţie este întărită de extrema fluiditate a informaţiei şi de capacitatea de a mobiliza rapid capitaluri. Recentele exemple de oferte publice de cumpărare, amicale sau nu, de tentative de fuziuni sau achiziţii în toate sectoarele economice (distribuţie, bancă, asigurări, energie etc.) împiedică orice planificare prea formalizată. Strategia actuală pare să fie mai atrasă de aplicarea metodelor anglo-saxone care se succedă ori se suprapun. Astfel, după *reengineering*, *benchmarking*, *empowerment*, *outsourcing*, *knowledge management* şi *downsizing*, nu vor întârzia să apară noi concepte. Planul se va restrânge atunci la o finalitate mai redusă, dar aceasta este, poate, garanţia unei eficienţe regăsite. El ajunge astfel să joace un rol de comunicare de prim ordin, fapt anunţat cu claritate de Henry Mintzberg:

> Dacă planificarea este programare, atunci planurile au, fără îndoială, două întrebuinţări sau roluri. Sunt un mijloc de comunicare şi nişte mecanisme de control. (...) De ce să programăm strategia? Cel mai evident motiv rezidă în necesara coordonare, pentru a ne asigura că toţi din organizaţie trag în aceeaşi direcţie, ceea ce devine uneori mai uşor dacă respectiva direcţie este specificată cât mai precis cu putinţă. Şi, pentru că se ivesc din programarea strategică sub forma unor programe, planninguri, bugete etc., planurile pot fi mijloace primordiale pentru comunicare, nu doar nişte intenţii strategice, ci şi ceea ce fiecare individ din organizaţie trebuie să facă pentru a le îndeplini.[1]

1. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p. 352.

Strategiile militare

Strategia s-a născut odată cu războiul, iar noţiunile strategice sunt impregnate de acesta. La ora actuală, planificarea flexibilă şi revirimentul teoriilor asiatice replasează strategia militară în centrul preocupării manageriale. Cea mai vândută lucrare de „management" din lume datează din secolul al IV-lea î.Hr. Este vorba despre *Arta războiului* de Sun Tzu, fapt care demonstrează în mod convingător perenitatea demersului războinic.

Dacă strategiile europene şi mai ales Clausewitz s-au lovit de anumite dificultăţi în extinderea impactului teoriei lor, strategia militară a înregistrat un reviriment prin intermediul performanţelor economice ale Sud-Estului asiatic. O întreagă literatură actuală este consacrată acestei abordări[1].

Potrivit acestor autori, conduita militară şi cea din afaceri prezintă numeroase principii comune: concentrarea eforturilor, libertatea de acţiune, economisirea forţelor. De asemenea, aici se regăsesc şi anumiţi factori, precum atitudinea ofensivă sau defensivă, modul de acţiune direct sau indirect, noţiunea de timp. „Importanţa informării, necesitatea secretului, însemnătatea alianţelor, alegerea momentului de declanşare a acţiunii, alternanţa perioadelor ofensive şi defensive, creativitatea, determinarea..."[2] sunt tot atâţia parametri militari utilizaţi în cucerirea pieţelor.

Analogia militară trebuie totuşi folosită cu discernământ. Dacă anumite principii, ca superioritatea atacului subtil asupra atacului frontal, au putut fi demonstrate, altele, ca acela al concentrării forţelor asupra unei ţinte restrânse, sunt discutabile. S-a dovedit astfel că „transferul specificului militar pentru tratarea problemei legăturii dintre agresivitatea unei firme, amploarea ţintei sale strategice şi performanţa sa poate fi considerat prea puţin pertinent în cazul companiilor independente. În schimb, poate fi considerat foarte pertinent pentru firmele ce aparţin unui grup"[3].

---

1. Zhuge Liang şi Liu Ji, *Mastering the Art of War*, Shambhala Dragon, Boston, 1989; Thomas Cleary, *The Japanese Art of War, Understanding the Culture Strategy*, Shambhala Dragon, Boston, 1992; *The Lost Art of War*, Harper & Collins, San Francisco, 1996. Vezi şi lucrările lui Pierre Fayard apărute la Dunod: *Le réveil du Samouraï*, 2006; *Comprendre et appliquer Sun Tsu*, 2007.
2. Gil Fievet, „L'expérience de la stratégie militaire au service de l'entreprise", *Les Cahiers du management*, Institut du management EDF-GDF, nr. 4 şi 5, ianuarie 1996, p. 152.
3. Frédéric Le Roy, „Les conditions de l'application de la stratégie militaire au management", *Revue française de gestion*, nr. 122, ianuarie-februarie 1999, p. 13.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

O adaptare de la caz la caz este, prin urmare, necesară. Cu toate acestea, în afara unei imagini uneori prea rigide şi ierarhice, abordarea militară prezintă două avantaje în domeniul comunicării:

- O capacitate de mobilizare internă prin accentul pus pe termenii „duşman", „atac" ori „cucerire". Toate acestea trebuie însă nuanţate pe sectoare, în funcţie de rapiditatea alianţelor sau chiar a fuziunilor de firme. De exemplu, cum poate o firmă să-şi convingă salariaţii în legătură cu un proiect de fuziune cu o altă firmă văzută ca un duşman?
- Transcrierea în domeniul comunicării. Spre deosebire de modelele precedente (BCG, A.D. Little...), planificarea militară poate fi transpusă în comunicare corporativă. Construirea unei imagini se efectuează şi prin selecţionarea unui evantai de soluţii în funcţie de strategiile şi poziţionarea adverse, prin organizarea propriilor forţe şi conducerea acţiunii. Bernard Dagenais subliniase această similitudine: „Limbajul utilizat în jurul unui plan este un limbaj militar, iar acest împrumut nu este întâmplător. Un plan de comunicare este un plan de atac, un plan de bătălie, şi trebuie să rămână secret (...). Ţinta se află acolo unde trebuie lovit ca să se obţină schimbarea, ca să se distrugă un echilibru care menţine anumite elemente indezirabile"[1]. Pierre Schaeffer era foarte clar în privinţa acestui subiect, încheind astfel un studiu despre etimologia termenului: „Comunicarea este război"[2]. Iată un lucru ce trebuie evidenţiat, la intersecţia mai multor discipline: războiul economic se duce mai întâi pe câmpul de bătălie al comunicării.

Strategiile ludice

Aici trebuie făcută o diferenţiere între teoria jocurilor şi analogia cu jocurile strategice.

Teoria jocurilor

Ludic nu-i este decât numele. Folosită de numeroase modele prospectiviste, această teorie a fost concepută de către un probabilist francez, Émile Borel, la începutul anilor 1920. A fost mai apoi aprofundată de John Von Neumann şi

1. Bernard Dagenais, *Le Plan de communication*, Presses de l'Université Laval, 1998, p. 25.
2. Pierre Schaeffer, *Le Monde*, 22 august 1995, p. 16.

orientată pe un ciclu matematic spre analiza jocului actorilor. Teoria jocurilor studiază relaţiile dintre actorii unui sistem în raport cu o miză definită şi ierarhizată. Demersul se efectuează în două etape:

- *Prima fază de audit*, adică de identificare a celor mai semnificativi actori ce interacţionează cu sistemul. Aceasta constă în evaluarea motivaţiilor, constrângerilor, precum şi a mijloacelor de acţiune de care dispun pentru a-şi atinge obiectivele în cadrul sistemului studiat.
- *A doua fază* încearcă să detecteze strategia acestor actori, alianţele şi conflictele, strategiile anterioare şi proiectele lor. Ideea subiacentă este aceea de a putea anticipa germenii de schimbare a strategiei actorilor şi, prin urmare, de a adapta propria conduită.

Teoria jocurilor este utilizată frecvent în planificare, mai ales prin finalitatea sa care constă în definirea unei strategii.

> Prin strategie se înţelege, în teoria jocurilor, un plan complet de acţiuni şi de reacţiuni care acoperă întreaga desfăşurare a jocului de la început până la sfârşit. Precizare importantă, acest plan este enunţat la începutul jocului.[1]

Fiecare jucător se proiectează aşadar până la ultima fază a jocului, considerată ca fiind soluţia ideală, şi face mai apoi cale întoarsă, fapt pe care teoreticienii îl numesc inducţie regresivă, ca să aleagă modalităţile de a reuşi.

Criticată pentru excesiva modelizare, dacă nu chiar pentru hiperraţionalitatea matematică de care dă dovadă, pusă sub semnul întrebării din cauza ideii că jocul cu sumă zero nu există, că orice firmă trebuie să joace pe mai multe terenuri şi cu diferiţi actori, teoria jocurilor rămâne un instrument eficient de înţelegere şi vizualizare. Ea poate fi de mare ajutor în construirea unui plan de comunicare, fie şi numai pentru targetarea acţiunilor şi adaptarea mesajelor.

Jocurile de strategie

Jocurile de strategie, cel puţin acelea care se practică pe o zonă de activitate delimitată (şah) şi exclud aleatoriul (table, mahjong), exercită o reală fascinaţie asupra planificatorului în firmă.

1. Christian Schmidt, „Prospective et théorie des jeux", *Futuribles*, aprilie 1999, nr. 241, p. 59.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Jocul de strategie include atât noţiunea de strategie, cât şi pe aceea de tactică, transformând planul într-un concept central. Astfel, definiţia unui plan la jocul de şah poate fi adaptată firmei:

> Conceperea unui plan este procesul prin care un jucător exploatează avantajele poziţiei sale, străduindu-se totodată să-i reducă la minimum inconvenientele. Pentru a garanta succesul, planul trebuie să se bazeze întotdeauna pe un diagnostic obiectiv al particularităţilor unei poziţii. Conceperea unui plan este cu atât mai dificilă cu cât poziţia este mai echilibrată, dar mult facilitată atunci când nu există decât un singur plan susceptibil să răspundă exigenţelor poziţiei.[1]

Dintre numeroasele jocuri de strategie elaborată (dame, awele, abalone, othello, baghbandi), două ies în special în evidenţă: şahul şi go-ul. De altfel, au fost şi cel mai greu de programat. Calculatorul nu l-a învins pe campionul lumii la şah decât în 1997 şi este încă – dar nu pentru multă vreme – dominat la go.

- *Şahul*

Joc cu dominantă ofensivă, şahul se bazează pe o percepere a poziţionării adverse şi pe noţiunea de distrugere a echilibrului. Obiectivul final (matul) este urmărit printr-o serie de obiective intermediare, precum câştigarea de spaţiu, de timp ori de material. Conceptele-cheie ale şahului, joc combinatoriu şi poziţional, sunt centralizarea, liniile deschise, atacul pe flanc, coordonarea pieselor, diferenţierea câmpurilor tari şi a câmpurilor slabe, avanposturile, zonele de control, tot atâţia termeni folosiţi într-o strategie de management sau de comunicare. De asemenea, „şahiştii ştiu ca o greşeală tactică poate fi fatală, chiar şi atunci când există un dezechilibru strategic net favorabil". În comunicarea corporativă, acest fapt s-ar putea traduce printr-o operaţiune de relaţii publice prost calculată, care poate să distrugă imaginea globală a unui grup de prim ordin. Astfel, puţin a lipsit ca alegerea tactică a unui mesaj exclusiv de reasigurare să afecteze grav imaginea companiei Coca-Cola cu prilejul scandalului cutiilor cu defecte din iunie 1998, iar tăcerea aproape totală a firmei Total-Fina cu ocazia naufragiului petrolierului *Erika* în decembrie 1999 i-a conferit o imagine publică extrem de negativă.

1. Harry Golombek, *The Encyclopaedia of Chess*, Bastford, Londra, 1977, p. 242.

- *Go-ul*

Atracţia managerială pentru joc s-a ivit în anii 1980, în paralel cu aceea faţă de concepţiile strategice asiatice. Joc în aparenţă mai poziţional şi mai puţin ofensiv decât şahul, go-ul se bazează mai degrabă pe crearea şi menţinerea unor avantaje relative, uneori minime, decât pe o voinţă afirmată de dominare. Fiind vorba despre un joc de poziţionare, de mişcare şi de încercuire în teritorii delimitate, jucătorul de go încearcă în primul rând să-şi maximizeze avantajul, nu să-şi zdrobească adversarul.

> Şi tocmai din pricina acestei dimensiuni conflictuale go-ul seamănă mai mult cu o concurenţă economică decât cu un duel.[1]

Cele 7 principii ale go-ului

Raţionalitatea se armonizează cu creativitatea.
Coexistenţa înlocuieşte eliminarea.
Conexiunea contribuie la consolidarea poziţiilor.
Căutarea echilibrului determină alegerile strategice.
Baza constituie pârghia ocupării terenului.
Globalul şi termenul lung primează asupra localului şi a termenului scurt.
Evoluţia şi progresul depind de învăţarea reciprocă.

Sursă: Francis Touazi, Cécile Gevrey[2]

Se constată astfel şi o similitudine cu strategia de comunicare. Construirea unei imagini de firmă se realizează mai întâi pe cea mai importantă profesiune din cadrul acesteia (baza, principiul nr. 5). Comunicarea nu vizează denigrarea concurentului, ci promovarea valorilor pozitive (principiul nr. 3) ; alianţa cu alţi parteneri poate consolida o imagine globală (principiul nr. 3) etc.

Deşi în managementul corporativ jocul de go se bucură de o neîndoielnică recunoaştere (lucrări, seminarii) de la care şahul este exclus, nu este cazul să se tragă de aici vreo concluzie în termeni de superioritate a unuia faţă de celălalt[3].

1. S.A. Boorman, *Go et Mao. Pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de go*, Le Seuil, 1972.
2. Francis Touazi, Cécile Gevrey, *Management d'entreprise et stratégie du Go*, Nathan, 1994, p. 21.
3. În legătură cu aceasta, vezi Jacques Dextreit şi Norbert Engel, *Jeu d'échecs et sciences humaines*, Payot, 1984, p. 171.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fiecare dintre ele prezintă o viziune strategică proprie, transformând totodată planificarea acţiunii în elementul central al sistemului lor. Fără să le extrapolăm importanţa, mai ales din cauza caracterului strict binar al înfruntării, ele permit o abordare metodică şi riguroasă a alegerii tactice în folosul unei conduite strategice.

Cazul nr. 2 – France Télécom

Interviu expres cu Caroline Mille, directoare de comunicare şi de marcă la France Télécom

După ce a condus departamentul de comunicare de la Alcatel, Caroline Mille îndrumă astăzi comunicarea unei companii aflate în plină evoluţie, mai ales datorită unei politici de *rebranding* în favoarea mărcii Orange care vizează de acum peste două treimi din clienţii grupului. Marca France Télécom nu-i mai vizează decât pe clienţii francezi „tradiţionali" (fără mobil sau ADSL) şi publicurile financiare.

Caroline Mille insistă pe puternica legătură dintre strategia de comunicare şi strategia firmei, indicând importanţa capitolului marcă şi cheltuieli de comunicare prezent în planul grupului denumit NEXT (Nouvelle EXpérience des Télécoms) şi care acoperă perioada 2006-2008.

Estimat la 10 miliarde de dolari în termeni de valoare de marcă, Orange are ca vocaţie federarea comunicaţiilor grupului, portalurile Orange din toate ţările situându-se în Top 20 mondial în termeni de frecventare internet.

La nivelul comunicării sale, directorul de comunicare elaborează poziţionarea globală şi valorile mărcii pe baza reputaţiei (încredere, inovaţie şi responsabilitate) şi în planul comportamentului (îndrăzneală, dinamism, francheţe, proximitate şi transparenţă). Un plan global pare nerealist din cauza diversităţii situaţiilor locale şi mai ales a caracterului diferit, de lider sau challenger, în diferitele ţări. Armonizarea se realizează, dincolo de valorile de marcă şi obiectivele anunţate, prin consilierea furnizată de două agenţii specializate (Publicis şi Havas) şi printr-o şedinţă telefonică, ţinută o dată la două luni, cu responsabilii de comunicare din ţările în care grupul este implantat.

Strategia de comunicare se articulează în jurul viziunii de marcă, al valorilor, al strategiei de marcă şi al guvernanţei între corporate şi ţări.

Caroline Mille pune accentul pe importanţa indicatorilor într-un sector în continuă evoluţie. La interfaţa comunicării corporative şi a comunicării comerciale, comunicarea de marcă îşi aduce propria contribuţie la dimensiunea business datorită vizualizării imediate a rezultatelor. Dacă un plan de comunicare global pare inutil, planurile pe zone sau evenimente sunt de o importanţă majoră, iar „planul de comunicare cu prilejul lansării Iphone a fost în centrul atenţiei generale".

Sfaturile sunt următoarele: atenţie la evoluţiile exterioare, planul de comunicare trebuie să fie o interacţiune permanentă cu exteriorul şi este necesar să se evite „înţepenirea în propriul plan de comunicare". Caroline Mille recomandă totodată „rămânerea sub jugul culturilor locale" şi, prin urmare, posibilitatea unei continue şi bune adaptări a comunicării la mizele şi aşteptările întâlnite pe plan local.

Planul de comunicare nu trebuie să fie conceput *ex nihilo*. Realizarea lui trebuie să se efectueze cu ajutorul cunoaşterii unor modele strategice care pot părea îndepărtate, dar care sunt construite cu o metodă similară. În paralel cu elaborarea planului strategic al firmei, încep să se profileze primele baze ale planului de comunicare şi începe să se contureze o logică. Cunoaşterea mediului şi a firmei determină orientările strategice. Acestea cer obiective şi strategii de comunicare care se traduc în alegeri tactice, adică într-un program de acţiune.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

Preliminariile planului de comunicare

Planul nu este un panaceu pentru problemele de comunicare întâmpinate de o firmă. Prost conceput, poate să contribuie la o anumită derivă instrumentală a comunicării corporative. Conceperea unui plan care nu ar sluji decât la apărarea unui pseudo-profesionalism ar duce la ineficienţă. Planul este un mijloc de valorizare internă a unei activităţi sau chiar a unei profesii. Este, asemenea altor meserii din firmă, o metodă pentru integrarea comunicării în strategia companiei. Ideea este prezentă în teoria planului de comunicare. „Stabilirea unor obiective, formularea unei strategii şi planificarea sunt esenţiale în comunicare pentru a fi considerate echivalente ca statut cu celelalte componente organizaţionale."[1] Totuşi, principalul său scop se află în altă parte, planul trebuind să fie înainte de toate un instrument operaţional care să ofere programarea şi tabloul de bord ale acţiunilor ce urmează a fi întreprinse. Obiectivul planului trebuie să fie clarificat înaintea oricărui demers de transcriere. Acesta este, de altfel, unul dintre principalele aspecte prealabile existenţei planului.

Preliminariile planului

Este planul necesar? Va fi el susţinut? Cui se adresează? Acestea sunt cele trei chestiuni esenţiale privitoare la elaborarea unui plan de comunicare.

1. Fraser P. Seitel, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, 1998.

BCU IASI CENTRU UNIVERSITAR LIBRARY

Este planul necesar?

Rigoarea şi planificarea nu sunt sinonime, iar un plan nu este în mod automat necesar. O firmă ar putea avea un demers de comunicare profesională fără să fi elaborat un plan. Trebuie luaţi în considerare trei parametri.

Care este utilitatea vizată de plan? Răspunsul depinde de importanţa pe care firma o acordă comunicării în propria dezvoltare. Unele companii hotărăsc să-şi centreze comunicarea pe personalitatea conducătorului lor (Afflelou), altele aleg discreţia instituţională în folosul marketingului produsului (Michelin). În funcţie de dimensiunea şi impactul lor, o comunicare amplă nu este întotdeauna necesară. De asemenea, anumite sectoare, mai ales cele ale bunurilor intermediare, pot să se mulţumească cu o comunicare *B to B* perfect delimitată.

În altele, este uneori de dorit să se păstreze discreţia, în caz contrar riscându-se un potenţial efect bumerang: industria armamentului, tutunul... În sfârşit, anumite firme sunt supuse unei cvasi-interdicţii de comunicare externă. Este cazul anumitor furnizori de echipamente pentru automobile, precum grupul Heuliez, sau al unor companii din sectorul parfumeriei.

Heuliez

Heuliez este un constructor de automobile care numără 1.400 de salariaţi şi realizează o cifră de afaceri de 400 de milioane de euro. Sediul său se află la Cerizay, în departamentul Deux-Sèvres. Heuliez a fost multă vreme un furnizor exclusiv al grupului PSA, pentru care fabrica modelele Citroën Xantia şi XM, dar şi Saxo şi Peugeot 106 electrice. În afara unei comunicări foarte targetate (*B to B* şi proximitate), grupul Heuliez nu putea să aibă o comunicare ambiţioasă, deoarece aceasta ar fi riscat să interfereze cu aceea a grupului PSA. În mod concret, pentru acesta din urmă era greu să accepte că un constructor se laudă că produce de la A la Z unul dintre segmentele sale automobilistice.

Această exclusivitate a grupului PSA era o oportunitate, dar şi un pericol, iar ruptura din 2002 a parteneriatului cu Heuliez a fost resimţită din plin. Acesta din urmă a fost nevoit să-şi caute noi debuşeuri cu o foarte mică notorietate: „Suferim de un deficit de imagine, prea puţini oameni ştiu că suntem capabili să concepem un vehicul de la A la Z şi că uzina noastră de producţie este ultramodernă"[1].

1. Marc Deschamps, responsabilul centrului de stil Heuliez, citat în *L'Usine nouvelle*, nr. 2678, 11 martie 1999, p. 64.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" LIBRARY

Astăzi, grupul lucrează pentru mai mulţi constructori, pentru care realizează subansambluri de caroserie. S-a specializat în fabricarea de *coupé-convertibles*, produce Peugeot 206 coupé-cabriolet şi, din 2003, noul roadster decapotabil de la Opel. Un acord semnat în iunie 2003 cu Dassault ar trebui să-i permită dezvoltarea unui nou vehicul electric.

Sectorul parfumeriei

Acesta se situează într-un context asemănător. Cine ştie că la ora actuală, în Franţa, doar un mic număr de mărci (Chanel, Patou) îşi fabrică singure parfumul? În majoritatea cazurilor, mărcile cumpără parfumuri de la societăţi specializate precum IFF, Givaudan, Roure sau Quest. O prea mare comunicare a acestor societăţi ar risca să pună în încurcătură mărcile care le comercializează, reducând partea de vis care înconjoară parfumul. Barbara Le Portz, directoare a diviziei de parfumerie fină a Quest International France (grupul Unilever), explică: „Se presupune că o marcă ce lansează un parfum l-a şi elaborat, clienţii noştri nu doresc ca noi să apărem"[1].

Aceste exemple arată că o comunicare ofensivă nu este întotdeauna adaptată. Este, de asemenea, necesar să se realizeze o diferenţiere între strategie şi planificare. O firmă prea puţin ambiţioasă în comunicare ar putea să se dispenseze de o planificare, dar nu ar putea să excludă un demers strategic. Hotărârea de a nu comunica este o alegere de comunicare ce nu se improvizează. Consecinţele sunt majore şi nu pot fi o rezultantă a hazardului sau a personalităţii unui lider. Este necesară o reflecţie prealabilă asupra locului şi rolului comunicării în firmă. Dacă aceasta consideră comunicarea prea puţin strategică, planul poate fi eliminat.

Totuşi, decizia de a elabora un plan de comunicare poate fi o alegere strategică menită să pună sub semnul întrebării o tendinţă spre discreţie. Cunoscându-se faptul că demersul de planificare integrează reflecţia strategică asupra obiectivelor de comunicare, devine evident că reevaluarea certitudinilor poate fi unul dintre scopurile urmărite de către plan.

De asemenea, lipsa comunicării cu marele public nu implică reducerea dispozitivului de comunicare. O comunicare care nu vizează decât o ţintă redusă poate fi extrem de elaborată, aşa cum o indică metodele comunicării *B to B*.

Trebuie să se ia în considerare şi faptul că, dincolo de comunicarea instituţională, firma poate viza şi alte obiective. Lobbyingul său, comunicarea

1. „Derrière le parfum, cherchez l'industriel", *La Nouvelle République du Centre-Ouest*, 20 iulie 1995.

sa promoţională, financiară, internă sunt componente ale comunicării globale care pot necesita o planificare a acţiunilor.

Planificarea în comunicare este într-un evident progres. După o perioadă de scădere, numărul firmelor pentru care strategia de comunicare constituie obiectul unui plan precis a crescut cu 16% între 2000 şi 2007. Această creştere este, de altfel, corelativă unei augmentări în perceperea existenţei unei strategii reale de comunicare. La ora actuală, pentru 68% din firme, strategia de comunicare constituie obiectul unui plan precis.

1992	1995	1997	2000	2007
64 %	60 %	63 %	52 %	68 %

Sursa: barometrul 2007 UDA – CSA* despre comunicarea corporativă.

Observaţie interesantă: UDA arată că durata medie a planificării tinde să se crească, deoarece planurile pe mai mult de 2 ani trec de la 19% la 33%. Pe de altă parte, planificarea sistematică este legată în mod semnificativ de vechimea funcţiei comunicare în firmă.

Vechime în funcţie

Dispune de un plan precis: Între 2 şi 5 ani = 56%

Peste 11 ani = 73%

O altă evoluţie care ni se pare semnificativă şi care rezultă din discuţiile pe care le-am avut cu directorii de comunicare: planul este din ce în ce mai puţin un document unic. Ceea ce interlocutorii noştri numesc „plan de comunicare" este de-acum ansamblul constituit din documente disparate: obiectivele, postura, valorile firmei (adesea integrate într-un cod etic) şi planul de acţiune anual.

Planificarea nu este un proces greoi, oneros şi cu un cost ridicat în timp în companie. Concepută cu fineţe şi flexibilitate, permiţând dezbaterea în jurul mizelor comunicării, ea prezintă numeroase avantaje. Oferă sensul, cadrul general în care se înscriu operaţiunile de relaţii publice sau campaniile de imagine.

Planificarea îngăduie să se evite – parţial – o concepere a comunicării ca o succesiune de operaţiuni punctuale.

* Amplu studiu realizat de CSA (unul dintre cele mai importante institute franceze de studii de marketing şi de opinie) pentru UDA (Union des Annonceurs) (n.t.).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De ce să planificăm comunicarea?

Zece motive pledează în acest sens:
- oferă cadrul de coerenţă pentru acţiuni;
- valorizează locul comunicării în management;
- clarifică rolul comunicării în activitatea firmei;
- prilejuieşte o dezbatere internă şi poate pune sub semnul întrebării nişte alegeri învechite;
- combate ideea unei comunicări concepute ca un instrument;
- permite monitorizarea, controlarea şi evaluarea;
- autorizează anticiparea şi abordarea non-reactivă;
- facilitează ierarhizarea priorităţilor în acţiunile ce trebuie întreprinse;
- prezervă o serie de reevaluări punctuale;
- legitimează alocările bugetare când apar noi orientări.

Pentru Anne Gregory, principalul avantaj rezidă în pro-activitatea devenită posibilă printr-o viziune pe termen lung: „Bineînţeles, munca de comunicare înseamnă să răspunzi la întrebările mediatice sau să reacţionezi rapid în caz de criză, dar şi să hotărăşti ce anume vrei să faci, ce acţiuni vrei să începi, ce mesaje vrei să pui în prim-plan. Planificarea unui program clar şi coerent te va ajuta să îndeplineşti toate acestea"[1].

Aceste avantaje oferă un sens, dacă nu chiar o identitate, care îngăduie coerenţa acţiunilor. În practică, se vor traduce printr-o raportare la strategie în mesaje şi instrumente. Audiovizuale, broşuri, operaţiuni de mecenat, discursuri ale preşedintelui, totul va fi organizat printr-o constantă raportare la acelaşi mesaj al firmei.

> În mod logic, comunicarea despre şi în firmă nu poate fi avută în vedere fără legătură cu primele finalităţi ale firmei care sunt (sau ar trebui să fie) orientările sale strategice. Într-adevăr, se înţelege de la sine că o politică de comunicare trebuie să fie coerentă... atât în raport cu un context şi cu nişte obiective, cât şi în totalitatea sa.
> Prin urmare, important nu este neapărat ca o companie să formalizeze un plan de comunicare, ci să construiască o *politică* de comunicare care să prezinte principii şi orientări generale şi să se poată, eventual, traduce în planuri

1. Anne Gregory, *Planning & Managing a Public Relations Campaign*, IPR-Kogan Page, 1996, p. 50.

BCU BUCUREŞTI UNIVERSITY LIBRARY

specifice, în jurul uneia dintre faţetele comunicării (comunicare despre un proiect industrial al firmei, informare despre evenimentele personale în jurnalul intern, instaurarea unor grupuri de rezolvare de probleme etc.).[1]

Cine se află la originea ideii?

Planul de comunicare poate fi privit în mod diferit în funcţie de autorul ideii iniţiale. Dacă se ştie încă de la început că planul va fi susţinut, că va corespunde unei cereri formale venite de la cel mai înalt nivel al firmei, elaborarea şi mai ales acceptarea lui vor fi facilitate. Invers, dacă la origine se află responsabilul cu comunicarea într-un context de separare între activităţi, e mai bine să nu se înceapă un demers prea ambiţios, riscul fiind rapida lui respingere. Planul de comunicare nu este planul de acţiune al conducerii sau al departamentului de comunicare, ci al firmei. Ceea ce înseamnă că va exercita un impact asupra ansamblului componentelor firmei. Toţi vor fi siliţi să-l ia ca punct de referinţă, în operaţiunile de relaţii publice, de tipărire de documente, de identitate vizuală sau conferinţe publice.

Primul lucru care trebuie făcut este, prin urmare, construirea unei strategii a aliaţilor în cadrul firmei pentru a impune ideea planului. Este vorba despre legitimarea ideii înseşi de planificare a comunicării de către alţi actori de prim-plan, cu o mare credibilitate ierarhică sau funcţională în companie. Atunci când planul nu răspunde unei cereri exprese venite de la cel mai înalt nivel al firmei, se cuvine ca accentul să fie pus pe procesul participativ al elaborării lui.

Două structuri se pot afla la originea proiectului:

- preşedinţia, ca o consecinţă a planului strategic al firmei sau chiar în urma unui eveniment punctual (întâlnire cu un consultant, fenomen de criză, citirea unor articole de presă sau rezultate ale unor studii...);
- conducerea departamentului de comunicare.

În ambele ipoteze, managerul de proiect nu poate fi decât directorul de comunicare. Ca să reuşească în această misiune, va trebui să i se ofere mijloacele necesare:

- o scrisoare de misiune difuzată întregului management de înalt nivel. Această scrisoare, indispensabilă dacă este vorba despre primul plan de

1. Anne Bartoli, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Éditions d'Organisation, 1990, p. 131.

comunicare, va insista pe obiectivul aşteptat, termenul-limită de predare a planului, caracterul său strategic pentru toată firma şi, mai ales, pe necesitatea ca fiecare serviciu să colaboreze la realizarea lui;
- un buget adaptat pentru efectuarea studiilor prealabile şi, eventual, pentru remunerarea unei agenţii de consulting.

Nici o regulă nu defineşte durata de elaborare şi nu precizează bugetul. O companie multinaţională, cu multiple domenii de acţiune, situri şi implantări, care nu a avut niciodată un adevărat demers de planificare şi care doreşte o largă participare internă, va putea să prevadă şase luni de lucru şi un buget, care nu include plata mâinii de lucru, între 500.000 şi 1.000.000 de euro. O firmă obişnuită cu planificările şi care posedă numeroase tablouri de bord va avea în vedere trei luni de lucru şi un buget între 200.000 şi 500.000 de euro. Pentru numeroase firme, o sumă mai mică de 200.000 de euro pentru trei-patru luni de lucru poate să fie suficientă, dat fiind faptul că în această fază, în afara unor studii externe efectuate concomitent, nu este vorba decât despre consultare şi redactare.

Se recomandă densificarea realizării planului prin reducerea duratei sale de elaborare. Durata nu este sinonimă cu calitatea, ea putând să provoace mai multe fenomene negative precum împotmolirea, o pierdere a controlului dacă s-a recurs la o agenţie de consulting, o lipsă de motivaţie a colaboratorilor interni, o reevaluare dacă survin evenimente interne (schimbarea conducerii) ori externe (fuziuni, achiziţii etc.).

Pe de altă parte, accentul pus pe planificare reduce câmpul acţiunii cotidiene. Toţi vor simţi că e de preferat să nu demareze operaţiuni importante înainte ca strategia să fie stabilită. Atunci apare riscul unei paralizări a oricărei acţiuni în aşteptarea difuzării planului. Planificarea nu trebuie să implice reducerea activităţilor, iar rapiditatea elaborării permite limitarea probabilităţii de apariţie a riscului.

Redactarea planului de comunicare: 5 greşeli care trebuie evitate

1. Subcontractarea globală către un redactor exterior firmei.
2. Căutarea exclusivă a consensului prin integrarea tuturor aşteptărilor exprimate de către diferiţii manageri ai firmei. Această căutare facilitează acceptarea planului, dar îi limitează importanţa.

↘

3. Aplicarea strictă a planului strategic al firmei. Deşi trebuie să se integreze obligatoriu în planul strategic al companiei, planul de comunicare are totodată propriii parametri specifici.
4. Urgenţa. Elaborarea unui plan de comunicare se efectuează în medie într-o perioadă de trei-şase luni. Orice cerere ierarhică de tipul „Pregătiţi-ne un plan de comunicare pentru luna viitoare" trebuie să fie, în cel mai bun caz, refuzată sau măcar abordată cu mare grijă.
5. Izolarea redacţională. Redactarea trebuie să se înfăptuiască într-un spirit de consultare şi deschidere. Pot apărea idei noi, iar acceptarea finală va fi astfel facilitată.

Cum va fi difuzat?

Comunicarea nu evită defectul unui mare număr de profesii tehnice. După realizarea unei opere oarecare, se pune, într-adevăr, problema utilizării şi difuzării sale. La începutul procesului de planificare, este important să se determine ţintele potenţiale ale documentului. Cui se adresează? Ce se aşteaptă de la utilizatorul său? Conţinutul planului va putea să varieze în funcţie de receptor. Astfel, o targetare managerială va insista pe aportul comunicării la rezultatele firmei, în timp ce o difuzare centrată pe comunicatori va putea fi mai mult operaţională şi se va raporta la doctrinele şi tehnicile de comunicare.

Alegerea difuzării se face între două extreme. Dacă este prea restrânsă, planul riscă să fie cu greu însuşit în interior. Prea puţin cunoscut, prea puţin transmis, va fi prea puţin acceptat şi, prin urmare, prea puţin aplicat în diversele implantări sau categorii de activităţi ale grupului. El riscă şi să fie respins, *a fortiori* în cazul în care numeroşi salariaţi sunt auditaţi înaintea elaborării sale şi nu beneficiază mai apoi de nici un feedback. La polul opus, prevederea unei difuzări prea largi compromite substanţa planului, golind-o de orice noţiune strategică afirmată. Planul seamănă atunci cu un şir de intenţii, redactat într-un stil lipsit de concreteţe, apropiat de limba de lemn. Voinţa de a evita scurgerile externe exclude din plan orice strategie confidenţială, orice informaţie majoră prea precisă. Iar dorinţa de a-i mobiliza pe salariaţi riscă să submineze orice rigoare metodologică prea ambiţioasă. Dacă planul trebuie să fie cunoscut, el nu trebuie totuşi să fie automat cunoscut ca atare.

BOUKHATEM UNIVERSITY LIBRARY

Ceea ce înseamnă că pentru un public mai larg poate fi pregătită o versiune mai puţin detaliată.

În practică, trei niveluri de public intern trebuie să cunoască planul în integralitatea sa:

- managementul la cel mai înalt nivel;
- directorii de implantări şi responsabilii pe profesii;
- persoanele însărcinate cu comunicarea în firmă.

În paralel, o sinteză ar trebui să fie prezentată întregului personal de conducere. Într-adevăr, cadrele superioare sunt vectori de comunicare şi purtători ai imaginii firmei. Mai mult, ei vor trebui să-şi conceapă şi să-şi conducă acţiunea raportându-se constant la strategia de comunicare a firmei lor. Prin urmare, au nevoie să deţină toată informaţia.

Pentru a insista pe rolul planului, este bine să se creeze un eveniment cu prilejul divulgării sale. Poate fi vorba despre o convenţie specială, despre o video-transmisiune sau despre orice altă modalitate care să nu fie strict redacţională. Simpla trimitere a unei note de însoţire, inserarea unui articol în publicaţia internă sau a unei informaţii pe intranet sunt riscante, dată fiind amploarea informaţiilor pe care le difuzează aceste canale. Acestea pot fi folosite pe lângă un eveniment, ca un eventual kit de comunicare care să le permită destinatarilor să transmită mai departe informaţia şi să suscite astfel o dezbatere. Singure riscă însă să reducă eficacitatea planului. Un plan de comunicare ce nu reuşeşte să devină o referinţă cunoscută în firmă ar putea lăsa să planeze o oarecare neîncredere în privinţa calităţii şi oportunităţii sale.

Cât despre formă, adică despre prezentarea planului, aceasta are o importanţă limitată. Totuşi, o introducere a preşedintelui va sublinia interesul strategic şi necesitatea aproprierii sale. Un document voluminos va include un rezumat. Documentul trebuie să fie sobru, riguros, lizibil. Va evita jargonul tehnic sau o abordare prea teoretică. Înainte de toate, va da dovadă de claritate şi caracter operaţional. Un plan care reuşeşte să răspundă precis la cei cinci, dacă nu chiar opt W la care ne-am referit mai devreme va dispune de un avantaj solid.

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cazul nr. 3 – Renault

Interviu expres cu Marie-Françoise Damesin, director de comunicare la Renault
Doamna Damesin este de părere că are şansa de a profita de o strategie corporativă clară şi anunţată public: Renault Contract 2009 şi cele trei angajamente ale sale, de calitate, profitabilitate şi creştere. Pornind de la acest plan strategic, departamentul de comunicare, ca toate celelalte funcţii ale firmei, şi-a construit propriul plan pe termen mediu. Miza era definirea modului în care comunicarea poate contribui la reuşita Renault Contract 2009 şi împlinirea celor trei angajamente.
Elaborat de un comitet de conducere dirijat de Marie-Françoise Damesin, acest plan de comunicare, pe care ea îl defineşte drept un *road map*, a fost mai apoi tradus în obiective anuale şi aplicat în fiecare dintre cele 5 regiuni ale grupului (Franţa, Europa, Euromed, Asia-Africa şi cele două Americi). Într-un document de 7-10 pagini, planul fixează poziţia grupului în privinţa principalelor subiecte şi parametrii inconturnabili ai oricărei comunicări. Directorul de comunicare dă seama lunar despre evoluţia acestui plan şi evenimentele programate.
Obiectivele de comunicare sunt însoţite de indicatori de măsură, dintre care principalii patru sunt:

- indicatorul *voice of customer*, care măsoară perceperea funcţiei comunicare de către restul firmei;
- un indicator de performanţă media şi de imagine a grupului;
- un indicator referitor la angajamentul salariaţilor;
- un indicator bugetar relativ la cheltuielile de comunicare.

Într-un grup de 130.000 de persoane, prezent în 118 ţări, prima misiune a comunicării este să vegheze la o bună circulaţie a informaţiei şi la coerenţa mesajelor. Pe plan intern, este esenţial ca fiecare salariat, dar şi toate părţile implicate ale firmei (acţionari şi parteneri) să aibă o viziune clară asupra ambiţiilor grupului şi a evoluţiei planului său. Obiectivul este ca fiecare să înţeleagă care este rolul contribuţiei sale şi să simtă că face parte dintr-o aventură comună. Pe plan extern, imaginea firmei se pilotează zilnic pe toate subiectele posibile şi vizând ţinte foarte variate: mass-media, analiştii financiari, puterile publice sau marele public.
Sfaturile oferite de Marie-Françoise Damesin sunt în primul rând următoarele: o bună cunoaştere a strategiei firmei, o adâncă reflecţie asupra celor mai adecvate mijloace pentru atingerea publicurilor-ţintă, implementarea unor instrumente viabile de măsură şi hotărârea gradului de inovaţie ce poate fi acceptat în termeni de alegere a mesajelor şi de tonalitate de comunicare.

Prezentarea planului

Deşi prezentarea formală prezintă un interes limitat, câţiva parametri trebuie totuşi luaţi în calcul. Planul trebuie să fie scurt sau detaliat, fix sau flexibil, literar sau schematic?

Scurt sau detaliat?

Răspunsul necesită diferenţierea a trei documente care sunt confundate frecvent: charta, planul de comunicare şi planul de acţiune.

Charta

Acest document de natură politică expune filosofia companiei într-un domeniu dat. Are vocaţia de a fi cunoscut de marea masă a angajaţilor în cadrul firmei. Nu comportă date strategice, motiv pentru care poate să fie comunicat în exterior. Obiectivul său fiind sensibilizarea salariaţilor în privinţa unei anumite preocupări manageriale, charta este adesea concepută ca o incantaţie repetitivă şi nu comportă referinţe precise.

Chartele vizează mai cu seamă teme non-tehnice, precum mediul (Sandoz), etica (Suez-Lyonnaise des Eaux) sau o serie de principii generale (Hewlett Packard, Lafarge, IBM).

În general, charta este un document scurt (2-3 pagini), tocmai pentru a fi cât mai cunoscută în interiorul firmei.

Planul de comunicare

Planul este documentul cel mai ambiţios şi cel mai strategic. Comportă în general trei părţi: studiul de situaţie, obiectivul strategic şi modalităţile de acţiune care se înscriu în acest obiectiv.

Este vorba despre un document operaţional, care nu vizează mobilizarea sau sensibilizarea, ci fixarea unui cadru de referinţă pentru ansamblul acţiunilor de comunicare. Dezvăluind o strategie şi vizând exhaustivitatea, comportând referinţe precise la nişte acţiuni concrete, este de natură confidenţială şi nu va fi difuzat în exterior.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De dimensiuni variabile, planul poate să ajungă şi la 50 de pagini pentru unele companii mari; deşi tendinţa actuală este elaborarea unor documente mult mai succinte. Cu toate acestea, nu se va coborî sub pragul de 10 pagini, în afară de cazul în care ne vom limita la o chartă sau la un simplu plan de acţiune.

Planul de acţiune

Adesea confundat cu planul de comunicare, planul de acţiune nu constituie totuşi decât aspectul operaţional al acestuia. El comportă acţiunile ce trebuie îndeplinite într-o perioadă dată sau pe o temă precisă. Astfel, cele două forme principale ale planului de acţiune vizează: planul anual, redactat adesea toamna în momentul alocării alegerilor bugetare; planul tematic, care se referă la un domeniu al firmei (relaţia cu presa, patronajul) sau chiar la un eveniment anume (prezenţa la un târg, o inaugurare etc.).

Ultimul caz este adesea apropiat de *check-list* şi, eventual, de retro-planning.

Plan de acţiune pentru o zi a porţilor deschise

Este vorba aici despre inventarierea tuturor acţiunilor ce trebuie îndeplinite pentru ca operaţiunea să reuşească. Astfel, vor trebui prevăzute:

- invitaţiile: privilegiate pentru VIP-uri, simple pentru marele public;
- informarea internă;
- relaţiile cu presa;
- organizarea propriu-zisă a vizitei: întâmpinare şi parking, îndrumare externă şi internă, vizită ghidată, decoraţiuni, stand, bufet cu răcoritoare.

Un tablou de bord va putea fi conceput pentru monitorizarea fiecăruia dintre aceste puncte.

Acţiuni ce trebuie îndeplinite	*Detaliile elementelor*	*Pilot*	*Termen-limită*
Întâmpinarea vizitatorilor	*Badge*-ul şi planul vizitei	Dl X	*ziua* Z – 15
	Aşteptarea în faţa panourilor de expoziţie		
	Realizarea unui spot video explicativ		
Informarea internă	Alegerea ghizilor interni	Dl Y	*ziua* Z – 3 luni
	Pregătirea unei liste de argumente		*ziua* Z – 30

BCU "ASTRA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Planul de acţiune urmăreşte două finalităţi: vizează să fie operaţional schematizând acţiunile care trebuie îndeplinite şi implementarea unei proceduri de monitorizare. El urmăreşte totodată un obiectiv mai strategic prin indicarea prealabilă a acţiunilor care trebuie întreprinse. Iată de ce constituie un instrument de comunicare a cărui finalitate este informarea internă. Un plan de acţiune pentru o operaţiune singulară de tip relaţii publice poate să ocupe doar două pagini. Un plan anual va fi mai detaliat şi va cere în jur de 10 pagini.

Fix sau flexibil?

Întrebarea dacă un plan trebuie să fie fix sau flexibil nu poate duce decât la o soluţie de compromis. Este vorba aici atât despre comunicare, cât şi despre managementul global, şi numeroşi autori s-au străduit să iasă din dilemă fără să recomande soluţii definitive: „Fiţi flexibili, dar nu schimbaţi cursul acţiunii dumneavoastră."[1].

Obiectivul planificării este să confere organizării un cadru coerent a cărui principală caracteristică trebuie să fie stabilitatea. Un plan prea flexibil riscă să se dovedească ineficient fie pentru că obiectivele afişate vor fi prea vagi şi vor constitui o sursă de confuzie, fie pentru că vor fi încontinuu puse sub semnul întrebării sub pretextul adaptabilităţii.

În afara unor fenomene majore care pot afecta însăşi existenţa firmei sau a uneia dintre activităţile sale, credibilitatea planului provine în esenţă din referinţa constantă pe care el o întruchipează. Obiectivul intrinsec al planului este să aducă stabilitate în cadrul activităţilor variabile ale firmei. Calitatea muncii efectuate înainte de întocmirea planului se regăseşte în centrul acestei teze. Într-adevăr, ceea ce determină constanţa cuplului strategie/tactică este ansamblul procesului de elaborare a planului. O realizare de calitate bazată pe un studiu prospectiv de poziţionare poate viza o puternică stabilitate, în timp ce o muncă mai rapidă nu va putea decât să promoveze o flexibilitate a planului.

Stabilitate nu înseamnă rigiditate, iar principiul planurilor de acţiuni anuale este tocmai acela de a permite punerea sub semnul întrebării a anumitor proiecte. În funcţie de acţiunile concurenţiale, planul de comunicare va putea fi revăzut în scopul de a adapta imaginea firmei la evoluţiile pieţei şi la noile constrângeri de comunicare.

1. A. Wildavsky, citat de H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1999, p. 195.

Pe de altă parte, nu există o durată optimă pentru un plan de comunicare. Se recomandă ca durata sa să fie similară aceleia a planului strategic global al firmei, planul de comunicare constituind o parte importantă a acestuia.

Este în general indicată o durată de trei ani. Dincolo de acest termen, planul riscă să-şi piardă pertinenţa din cauza accelerării fenomenelor economice şi financiare, dar şi a apariţiei unor noi tehnologii ale informaţiei. Puţine firme considerau internetul un suport major de comunicare în 1997, pentru ca, cinci ani mai târziu, acesta să devină primul instrument de comunicare al firmelor, fiind folosit în Franţa ca suport de investiţie publicitară de 97% din cei mai mari 100 de publicitari (în 2007, TNS Media Intelligence). Anumite organisme elaborează totuşi planuri pe termen lung. Astfel, Rhône-Poulenc Agriculture Ltd stabilise un plan de comunicare pe zece ani pentru o implantare-pilot în Marea Britanie. SNCF se gândeşte la o viziune de comunicare pentru următorii 10-15 ani.

Dacă acoperă mai puţin de trei ani, planului îi lipseşte viziunea prospectivă şi se reduce adesea la însumarea a două planuri anuale. Totuşi, 25% din firme elaborează un plan cuprins între şase luni şi un an. În aceste firme, explicaţia este oferită prin evidenţierea faptului că miza esenţială rezidă în publicarea bilanţului semestrial, ba chiar trimestrial, şi că planul de comunicare trebuie să se adapteze acesteia. O abordare pe o durată redusă este împărtăşită şi de unele companii mari, precum France Télécom sau Air France, în care planul se elaborează anual: „În fiecare an, un plan de comunicare fixează marile priorităţi ale anului următor. Acest plan va fi cifrat şi va servi drept bază pentru atribuirea bugetelor necesare"[1]. C. Regouby[2] subliniază: „Doar o durată îndeajuns de semnificativă permite confirmarea validităţii şi coerenţei strategiei, dar şi capitalizarea pe ansamblul mijloacelor folosite". El recomandă totuşi o durată minimă de doi ani, insuficientă din punctul nostru de vedere.

Un efect dezastruos al planurilor pe perioade prea scurte în domeniul comunicării este multiplicarea unor campanii fără nici o legătură cu precedentele. Atunci când un nou director de comunicare doreşte să se delimiteze de strategiile precedente, riscul constă în rapiditatea cu care se succedă noile obiective de comunicare. Publicul va vedea astfel defilând un mare număr de

1. François Eldin (fost director de comunicare la Air France), *Le Management de la communication*, L'Harmattan, 1998, p. 267.
2. Christian Regouby, *La Communication globale*, Éditions d'Organisation, 1988, p. 138.

mesaje aparent independente unele de celelalte. În mai puţin de cincisprezece ani, SNCF s-a axat pe concepte de tipul:

- „SNCF: se poate";
- „Progresul nu are nici o valoare dacă nu e împărtăşit de toţi";
- „Noi trebuie să vă facem să preferaţi trenul";
- „Să-i dăm trenului idei dinainte".

Din 1989 încoace, EDF* a cunoscut:

- „Oameni în slujba oamenilor";
- „Curentul vieţii";
- „Zâmbetul are cuvântul";
- „Noi vă datorăm mai mult decât lumina";
- „Să-i dăm lumii energia de a fi mai bună";
- „Când lumea se luminează";
- „EDF, lider european al energiilor de mâine";
- „Viitorul este o alegere de zi cu zi".

Până la urmă, publicul nu percepe decât o imagine bruiată de înmulţirea unor mesaje diferite.

Literar sau schematic?

Atunci când redactarea este încredinţată unei agenţii externe, se întâmplă frecvent ca planul să se reducă la o succesiune de materiale vizuale asemănătoare foliilor de retroproiector provenite din sinteza grupurilor de lucru. Planul se prezintă atunci ca o suită de tabele, grafice, histograme, iar cele câteva expresii pe care le cuprinde sunt legate între ele prin cât mai multe săgeţi.

Această abordare care are meritul de a reflecta cu acurateţe tot ce s-a discutat este cu totul neindicată în ceea ce priveşte lizibilitatea documentului. Într-adevăr, ea riscă să facă planul incomprehensibil în afara cercului celor care au colaborat la elaborarea lui. Planul trebuie să fie redactat sub formă literară, ceea ce nu împiedică utilizarea de grafisme şi alte nebuloase. Acestea trebuie să se afle totuşi în slujba textului, şi nu invers. De prea multe ori, pentru a aspira la ştiinţificitate – şi a justifica remunerarea unui consultant –,

* Électricité de France (n.t.).

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

grafismele devin din ce în ce mai complexe. E mai bine ca un document să fie redactat într-un mod plăcut. Trebuie să se susţină singur, adică să fie imediat inteligibil pentru un cititor nespecializat. Un plan abscons riscă să fie respins, deşi poate conţinutul său este de calitate. Pe de altă parte, tabelele pot să fie folosite în anexă sau să însoţească planul, mai ales în vederea prezentărilor în şedinţe cu numeroşi participanţi.

Cazul nr. 4 - SNCF

Interviu expres cu Bernard Emsellem, director de comunicare

Bernard Emsellem este directorul de comunicare al SNCF din toamna anului 2002. Fost director la TBWA, este autorul volumului *Le Capital corporate*[1].

SNCF posedă un plan de comunicare. E un document scris în fiecare an, de circa 15 pagini. El este pregătit în octombrie, legătura cu pregătirea bugetului fiind evidentă. Acest document care fixează direcţia şi evenimentele importante pentru tot anul pare să fie bine cunoscut de toţi comunicatorii şi mai ales de reţeaua de 280 de corespondenţi din instituţiile locale.

Obiectivul pe care şi-l fixează Bernard Emsellem este să ştie cât mai devreme cu putinţă cum stă, încercând să facă să apară planul de comunicare încă din perioada august-septembrie, pentru a putea oferi un cadru de realizare a planurilor regionale şi locale. În afara planului anual, SNCF nu realizează nici un plan de comunicare pe termen mediu, ci îşi elaborează „viziunea" despre comunicare pe o perspectivă pe trei ani. Actuala viziune are ca obiectiv pregătirea schimbării introduse prin deschiderea spre concurenţă pe marile linii în 2010.

Planul constituie, în primul rând, prilejul unei reflecţii asupra cuvintelor-cheie, iar pentru SNCF se pune problema să se poziţioneze ca actor al modernităţii în jurul TGV-ului, al noului Corail, al autostrăzilor feroviare... Provocarea constă mai întâi în ceea ce Bernard Emsellem numeşte munca asupra posturii. În opinia lui, una dintre priorităţile majore este modificarea felului de a fi în scopul reducerii senzaţiei de încetineală a schimbării şi de lipsă a controlului. SNCF trebuie să facă dovada faptului că este actorul propriului destin.

Planul este elaborat într-un grup redus de 3 persoane din conducerea departamentului de comunicare. El fixează cadrul general în care cele 23 de delegaţii regionale îşi înscriu planurile locale. Acest plan este prezentat în comitetul de conducere, iar Bernard Emsellem îşi doreşte să formalizeze şi mai mult procesul validării sale.

1. Éditions Textuel, 2001.

Pe fond, atenţia este îndreptată spre miza strategică a comunicării ca deschidere spre concurenţă (cea din transportul de mărfuri este efectivă din 2005). Reflecţia asupra imaginii intervine într-o a doua etapă. Punctele tari se bazează pe aspectul „responsabilitate" al companiei, pe proximitatea sa, pe perceperea unei voinţe de a face anumite eforturi, de a inova. Punctele slabe gravitează în jurul începutului unei companii care seamănă mai mult cu o administraţie şi care nu-şi ia îndeajuns în calcul publicurile externe.

Percepţia externă iese în evidenţă, ceea ce înseamnă că răspunsurile sunt adesea extreme, foarte pozitive sau foarte negative din cauza unui puternic ataşament faţă de SNCF.

Pentru Bernard Emsellem, esenţialul este să dezvolte imaginea SNCF pe cele trei teme ale inventivităţii, proximităţii şi responsabilităţii. Tema calităţii serviciilor poate fi mult îmbunătăţită. Începând din vara anului 2007 şi după *Grenelle de l'environnement**, tema dezvoltării durabile ar trebui să devină o axă puternică a comunicării corporate.

Ţintele sunt în primul rând marele public (şi presa care se adresează acestuia) şi un public de factori de decizie, aleşi şi puteri publice. Riveranii în sine nu constituie o ţintă de când gestionarea infrastructurilor feroviare a fost încredinţată RFF-ului**.

La nivelul mijloacelor, direcţia de comunicare şi-a înmulţit operaţiunile de comunicare evenimenţială, precum Trenul Capitală în 2003, campania „Îmi place trenul" între 2004 şi 2007, patronarea unor operaţiuni legate de lumea cărţii, ca festivalul benzilor desenate de la Angoulème sau cel de la Saint-Malo (Festival des Étonnants Voyageurs) şi recordul de viteză al TGV-ului Est în 2007. În 2008, operaţiunea „Arta intră în gară la Grand Palais" ar trebui să fie reluată în aproximativ douăzeci de oraşe.

Direcţia comercială a dezvoltat câteva mărci puternice – TGV, Corail, Transilien, TER – şi se pare că va fi creată o marcă pentru transportul de mărfuri. Această comunicare de marcă va fi menţinută, dar, în faţa riscului de diluare a imaginii SNCF, comunicarea corporativă va trebui întărită. Bernard Emsellem observă că mărcile nu se repercutează în mod automat asupra *corporate*-ului, că cineva poate să aprecieze TGV-ul şi să aibă o părere proastă despre SNCF.

Planul de comunicare este pilotat mulţumită unui mare număr de indicatori: un barometru de imagine anual (în plan intern şi extern), un barometru lunar al reflectărilor în presă, o evaluare a fiecărei operaţiuni majore şi anchete

* Serie de întâlniri politice organizate în Franţa, în octombrie 2007, al căror scop a fost luarea unor decizii pe termen lung în materie de mediu şi dezvoltare durabilă (n.t.).

** Réseau Ferré de France, creată în 1997, este o instituţie publică proprietară şi gestionară a infrastructurilor feroviare (n.t.).

punctuale pe ţinte specifice (lideri de opinie, universitari...). Bernard Emsellem indică şi recurgerea regulată la un *cost controller* extern pentru fiecare operaţiune importantă de comunicare.

El dă trei sfaturi :

- Rezistenţă : elaborarea unui plan este o sarcină ingrată. Documentul trebuie să fie redactat, să dea o direcţie, să iasă suficient de devreme pentru a le permite echipelor să-l integreze în propriul plan de acţiune.
- Prevederea unei rezerve : este important să se prevadă o rezervă bugetară pentru depăşirea crizelor şi folosirea din plin a oportunităţilor. Ca exemplu, 15% din bugetul direcţiei de comunicare este rezervat pentru depăşirea unor evenimente neprevăzute.
- Flexibilitate : „un plan bun de comunicare nu este acela care este bun, ci acela care va deveni bun". Structurant şi adaptabil, planul funcţionează ca un potenţial accelerator, ca o trambulină aflată în slujba unei strategii.

Elaborarea planului

Elaborarea planului poate fi încredinţată unui partener exterior sau pilotată în interior. În al doilea caz, nivelul de participare va trebui analizat în prealabil.

Cele două niveluri de elaborare

Planul de comunicare trebuie să fie un instrument de participare capabil să-i uşureze acceptarea, ba chiar să valorizeze rolul comunicării în plan intern, sau trebuie să răspundă unei cereri externe care poate fi înţeleasă doar de specialiştii în comunicarea corporativă ? O participare amplă riscă să compromită calitatea planului din două motive : căutarea unui consens scade valoarea documentului ; comunicarea se adaptează preocupărilor cotidiene, iar nu strategiei firmei.

Adăugarea aşteptărilor în materie de comunicare face ca aceasta să se îndrepte înspre nişte caracteristici de funcţionare de tip producţie de instrumente în detrimentul unei viziuni strategice pe termen lung.

Comunicarea, ca şi politica, este un domeniu asupra căruia fiecare se consideră capabil să ofere o opinie definitivă. Ca să se evite reducerea planului

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

la rezolvarea unor probleme interne sau alcătuirea lui din acţiuni bazate pe un consens de intuiţii, este de preferat ca redactarea lui să fie limitată la câţiva specialişti.

Ceea ce nu înseamnă că este necesar să se restrângă consultările interne. Numeroase planuri au de suferit pentru că au fost redactate dintr-o perspectivă „centralistă", elaborarea lor fiind strict redusă în cadrul direcţiei de comunicare. În consecinţă, ansamblul comunicării internaţionale se resimte din cauza absenţei diversităţii multiculturale, iar comunicarea locală, cea care se efectuează pe teren, este în general integrată ca o simplă modalitate de transmitere a strategiei naţionale.

Planul trebuie să fie elaborat de un pilot clar desemnat, ce are obligaţia să-şi alăture o mică echipă de specialişti. Numeroase grupuri de lucru pot să analizeze o perspectivă anume şi să producă sinteze tematice. Mai mult, o consultare largă se poate desfăşura în faza preliminară sau în cea de finalizare. Important este ca această etapă să fie prezentată realmente drept ceea ce este, adică o consultare care nu implică regăsirea contribuţiei fiecăruia printre axele prioritare de comunicare cu şanse maxime de a fi reţinute. Pe ansamblu, un proces participativ însemnat poate să faciliteze adeziunea, dar riscă să limiteze importanţa planului şi să-l restrângă la un catalog de acţiuni capabile să rezolve nişte disfuncţii.

Consultarea externă

Relaţiile dintre firme şi consultanţii în comunicare sunt rareori simple. Fără să fie conflictuale, ele se desfăşoară adesea sub semnul neîncrederii şi al controlului, ceea ce explică rapida rotire a echipelor şi elimină orice seninătate din munca strategică pe termen lung.

Unul dintre mijloacele de a evita echivocul este alegerea cu grijă a agenţiei de comunicare.

Alegerea consultantului

Fiind vorba despre o muncă de concepţie strategică, alegerea va interveni după o provocare la concurenţă, şi nu ca urmare a unei întâlniri sau a unei recomandări oarecare. Firma trebuie să ştie că interlocutorul iniţial, însărcinatul cu afaceri sau responsabilul cu dezvoltarea, va deveni din ce în ce mai

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

puţin prezent, locul său fiind luat de nişte interlocutori mai operaţionali. Relaţia de la începutul întâlnirii este întotdeauna provizorie.

Procedura de selecţie a unei agenţii este următoarea:

- În primul rând, şi acesta este esenţialul, comunicatorul trebuie să ştie realmente ce caută. Agenţiile au obiceiul, şi pe bună dreptate, să declare: „Faceţi-ne nişte *brief*-uri bune şi vă vom face nişte recomandări minunate". Într-adevăr, calitatea muncii agenţiei va depinde în mare parte de claritatea obiectivelor firmei. Înainte de a se angaja într-o selecţie, comunicatorul va trebui să-şi definească obiectivul, tipul de document aşteptat, eventualele modalităţi de prezentare orală în cadrul companiei, monitorizarea, termenele-limită, cadrul bugetar. Firma îşi va materializa cererea într-un document numit *brief*. Acest document, care trebuie să fie cât mai detaliat cu putinţă, va prezenta problematica planului de comunicare ce trebuie realizat.
- Selectarea agenţiei se va putea efectua în două etape:
  - o preselecţie lărgită a aproximativ zece agenţii; este de ajuns să li se adreseze un mesaj scris prin care să li se ceară o prezentare a activităţilor şi referinţelor lor. Este necesar să se afle şi dacă vor accepta să participe la licitaţia care va urma;
  - selectarea unei agenţii dintre cele patru sau cinci reţinute. Această selecţie se efectuează pe baza unei munci în general remunerate. Fiecare agenţie îşi prezintă recomandările pentru elaborarea planului de comunicare, procedură sprijinită frecvent de o prezentare orală. Fiecare agenţie îşi prezintă succesiv preconizările în faţa unui juriu intern invitat de pilotul proiectului în firmă. O grilă de analiză, distribuită tuturor membrilor juriului, va facilita alegerea agenţiei. Modelul următor poate servi drept exemplu (tabelul 2.1).

Ansamblul elementelor este adaptabil în funcţie de cerere. Aimery de Narbonne preconizează cunoaşterea inserţiei în portofoliul agenţiei: „Exerciţiul constă în a cunoaşte cel puţin alcătuirea portofoliului dobândit de agenţia consultată: în funcţie de ceea ce aduce el însuşi în termeni de *new business*, responsabilul cu comunicarea va şti dacă este un client prioritar, secundar sau neglijabil pentru agenţia consultată"[1]. Grila trebuie să fie totodată ponderată în funcţie de importanţa fiecărui element în determinarea finală.

1. Aimery de Narbonne, *Communication d'entreprise - Conception et pratique*, Eyrolles, 1990, p. 138.

Importanţa acestei grile constă doar în faptul că oferă o bază ce permite facilitarea discuţiei pe un minimum de elemente comune.

Tabelul 2.1. *Grilă de evaluare a agenţiei*

Numele agenţiei					Evaluator :
Numele expozanţilor					Data :
Elemente de evaluare	Notare				Observaţii
	-2	-1	+1	+2	
Notarea agenţiei • Cunoaşterea firmei (referinţe anterioare) • Referinţe externe • Claritate în desemnarea coordonatorului lucrărilor şi al misiunilor echipei • Capacitate de ascultare şi de reevaluare • Calitatea prezentării					
Totalul bugetului					
Notarea înţelegerii subiectului • Înţelegerea problematicii • Interes marcat faţă de subiect • Adecvarea ţintă/mesaj • Alegerea mijloacelor • Valori metodologice					

Este necesar ca planul de comunicare să fie externalizat?

Se impune un răspuns adaptat fiecărui caz în parte. În funcţie de buget, de timpul alocat, de bilanţul activităţilor anterioare, de competenţele interne şi de credibilitatea lor, firma va alege sau nu apelarea la un prestator extern.

Parametrii de alegere pot fi prezentaţi astfel (tabelul 2.2) :

Două treimi din marile firme recurg la o agenţie pentru a-şi elabora planul de comunicare. În ceea ce priveşte comunicarea corporativă, principalele aşteptări ale companiei vizează capacitatea agenţiei de a întreprinde o adevărată reflecţie strategică asupra poziţionării şi imaginii, a calităţii relaţionalului şi, bineînţeles, a valorii la care se ridică onorariile (anchetă Ballaster Consulting 2007). Alegerea unui partener exterior nu înseamnă că toată munca este lăsată pe seama unui terţ. Această convingere se află la originea celor mai multe nemulţumiri : „Lucrul cu unii consultanţi în comunicare demonstrează că aceştia nu cunosc

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

Tabelul 2.2

Parametrii	Conducerea comunicării	Agenţia de consulting
Capacitatea de a găsi timp	Delicată, din cauza volumului de activităţi cotidiene	Fără probleme
Capacitatea de a se distanţa, obiectivitate	Dificilă, firma este cufundată în propriile preocupări (prinsă cu totul)	Da, prin cunoaşterea şi monitorizarea altor firme
Competenţă în subiect	Dificilă, cu excepţia marilor firme	Da, specializată în elaborarea planurilor de comunicare în numeroase agenţii
Cunoaşterea firmei	Da	Mai mică
Credibilitate	Medie	Ridicată
Cost	Redus	Ridicat
Riscul pierderii confidenţialităţii	Inexistent	Redus

îndeajuns afacerile clientului lor, depăşesc bugetul, îşi evaluează greşit munca sau nu reuşesc s-o termine la termen. O altă nemulţumire rezidă în utilizarea echipelor de juniori. Frecvent, prezentarea recomandării este efectuată de un senior reputat, deşi munca în sine va fi făcută de consultanţi juniori"[1].

Mărturie: Dominique Janko[2]

Responsabil cu comunicarea Cofinoga, după ce a condus o agenţie de comunicare:

„Când părăseşti profesia de consultant ca să te alături firmei, o faci uneori pentru că ai intervenit adesea şi te simţi uşor frustrat că nu ştii la ce rezultate a ajuns firma. Există anumite piedici reprezentate de costuri, intervenţia unui consultant costă scump. Firma se foloseşte cât poate de mult de consultant, iar atunci când a costat-o un anumit preţ, caută pe altcineva.

În ceea ce priveşte acţiunea, consultantul este un profesionist, îşi cunoaşte foarte bine meseria. E oarecum ca un terapeut, ajunge în firmă, este aureolat de ştiinţă şi toată lumea îl recunoaşte. Interlocutorii pe care îi aveam la Cofinoga înainte de a intra în societate mă primeau politicos, aşadar aveam de jucat un anumit rol atunci când eram în firmă".

1. Shirley Harrison, *Public Relations*, Thomson Business Press, 1995, p. 55.
2. În Hugues Hotier, *Les Stratégies de communication des organisations*, actele colocviului Entreprise et communication, noiembrie 1988, Bordeaux 3.

Cum se îmbunătăţeşte relaţia firmă – consultant?

Se întâmplă destul de des ca dificultăţile dintre firme şi agenţii să fie provocate de o implicare medie a agenţiei. E întru totul adevărat că aceasta se concentrează adesea mai degrabă pe câştigarea unor noi clienţi decât pe îndeplinirea misiunilor. Totuşi, trebuie luate în considerare două elemente.

Criza economică ce a lovit din plin agenţiile de comunicare la începutul anilor 1990 le obligă de multe ori să se recentreze pe principala lor activitate şi să vegheze mai cu seamă la fidelizarea propriilor clienţi. Păstrarea acestora din urmă capătă importanţă în raport cu câştigarea altora noi.

Căutarea unor prestatori externi trebuie să răspundă unei nevoi strict delimitate, şi nu unei dorinţe de a scăpa de o muncă sau de a beneficia de o garanţie credibilă pentru a întreprinde nişte schimbări în firmă. După ce nevoia a fost clar definită, ea trebuie tradusă în comanda dată agenţiei reţinute. Prin urmare, va fi întocmit un caiet de sarcini în scopul de a gestiona conţinutul relaţiei de muncă dintre cele două părţi. Direcţia de comunicare va putea să se inspire dintr-o lucrare realizată de Afnor referitoare la activităţile de consulting în management. Publicat în septembrie 1999, acest ghid (FD X 50-054, 16 pagini) este menit să ajute firmele în pregătirea relaţiei lor cu o agenţie de consulting.

La rândul lor, Union des Annonceurs şi Association des Agences Conseils en Communication au publicat un *Guide de la relation entre l'annonceur et l'agence conseil et communication* (septembrie 2005). Anumite profesii, ca aceea de PR, au elaborat şi ele, în legătură cu firmele, un *Guide des relations entre agences conseils et annonceurs* (Syntec RP-UDA).

Caietul de sarcini este complementul funcţional al *brief*-ului. *Brief*-ul ridică o anumită problematică, iar caietul de sarcini expune modalităţile practice de lucru. Obiectivul său este să definească atribuţiile fiecăruia, în special pe cele ale pilotului, mai precis ale responsabilului cu comunicarea care încadrează şi coordonează lucrul. El vizează evitarea simplei retranscrieri a unor planuri deja folosite de către agenţie pentru alte firme şi finalizarea unui plan sub formă de catalog de acţiuni ce pot fi conduse de alte servicii ale agenţiei.

Astfel, caietul de sarcini precizează:

- produsul aşteptat;
- costul previzional detaliat, adică în funcţie de cei care participă la proiect. Cu titlu informativ, tariful unui consultant variază între 500 şi 3.000 de euro pe zi, în funcţie de locul său în ierarhia agenţiei: junior, senior, şef de proiect, asociat;

- modalităţile de remunerare;
- termenul-limită;
- indicarea controlului avansării lucrărilor. Astfel, în contract poate fi prevăzută o analiză periodică cu directorul de comunicare;
- susţinerea orală a proiectului (prezentare în timpul unor şedinţe interne);
- clauze deontologice şi juridice, precum non-concurenţa şi confidenţialitatea. Faptul acesta implică nu numai discreţie asupra conţinutului informaţiilor, ci şi eventuala cerere adresată agenţiei de a renunţa la declararea publică (în cadrul presei specializate) a contractului obţinut;
- clauze de soluţionare de litigiu.

Pentru firmă, expunerea preliminariilor la elaborarea unui plan de comunicare constă în esenţă într-o chestionare cu privire la modalităţile realizării sale. Aceasta va depinde de numeroşi factori interni sau externi, organizaţionali şi culturali, identitari şi manageriali care vor implica o serie de răspunsuri adaptate firmei. În acest stadiu, activitatea fundamentală va fi inventarierea tuturor acestor întrebări în scopul de a asigura pertinenţa propriului plan.

Condiţia preliminară primordială nu a fost totuşi amintită. Pentru că este evidentă, a fost trecută sub tăcere. Nu poate exista o reală elaborare a unui plan de comunicare fără o cunoaştere minimă a ştiinţelor informaţiei şi comunicării. Deplina stăpânire a comunicării corporative, dar şi posedarea câtorva noţiuni fundamentale de psihosociologie, semiologie sau ştiinţe economice sunt, prin urmare, absolut necesare. În lipsa lor, un seminar adaptat de pregătire este foarte indicat.

7 sfaturi înainte de a încheia un plan de comunicare cu o agenţie

1. *Brief*-ul şi caietul de sarcini au fost redactate. Obiectivele şi modalităţile de lucru sunt prezentate în mod clar.
2. Agenţia a fost acceptată de către managementul de la cel mai înalt nivel al firmei şi de majoritatea staff-ului direcţiei de comunicare.
3. Agenţia a fost reţinută în deplină transparenţă în urma unei cereri de ofertă.
4. Structurarea, echipele, capacităţile sale creatoare şi bugetare sunt cunoscute. I-a fost vizitat sediul.
5. Câţiva dintre clienţii săi au fost contactaţi în scopul de a cunoaşte impresiile lor în privinţa muncii realizate.
6. Precedenta agenţie nu a dat sau nu mai dă deplină satisfacţie.
7. Dacă planul de comunicare este valabil pentru ansamblul implantărilor internaţionale, agenţia trebuie să aibă o acoperire mondială, dacă nu chiar o reţea străină.

Capitolul 3

Diferitele forme ale planului de comunicare

O mare varietate de abordări caracterizează planificarea în firmă. Cele mai importante dintre ele au fost amintite în primul capitol. Este vorba despre nişte abordări foarte distincte, care se situează în epoci diferite.

În domeniul planului de comunicare, pare să predomine un demers unic. Acesta reia în esenţă cei 5 W ai lui Harold Lasswell sub forma unor scheme pe care încearcă să le completeze. Cele mai multe dintre planurile de comunicare sunt realizate după modelul următor:

Puncte tari şi puncte slabe		Obiectiv de comunicare	Mesaje	Ţinte	Mijloace	Evaluare
Interne	Externe					

Acest tabel constituie baza planului de comunicare pe care se grefează noi rubrici: obiectivul firmei, bugetul, modalităţile de pilotare... Acest demers nu a cunoscut o reînnoire teoretică majoră de pe vremea primelor campanii de comunicare corporativă din anii 1970[1]. Fiecare rubrică a beneficiat de clare îmbunătăţiri, datorate mai ales progreselor înregistrate de dispozitivele de monitorizare, în materie de cunoaştere a stării opiniei şi de proceduri de evaluare, dar schema rămâne fundamental aceeaşi.

1. În general, se disting crearea domeniului relaţiilor publice cu primele sale operaţiuni (Pacific Railroad – 1870), publicarea principiilor sale (Ivy Lee – 1906), prima lucrare (Edward Bernays – 1923) şi crearea comunicării corporative în anii 1920, odată cu primele campanii de publicitate corporativă în Statele Unite (Ford, ATT...) şi în Franţa (Réseau Ferré, Michelin...). Se consideră totuşi că, în calitatea ei de disciplină cu drepturi depline în cadrul firmei, comunicarea s-a născut odată cu stagnarea economică de la începutul anilor 1970 şi necesitatea unei mai bune diferenţieri a imaginii firmei de produsele sale.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

Această schemă şi-a demonstrat valabilitatea şi nu trebuie pusă sub semnul întrebării sub pretextul că vechimea i-ar disimula caducitatea. Trebuie numai să fie replasată într-o abordare mai globală, pentru a o resitua într-un cadru teoretic şi organizaţional. În funcţie de concepţia despre comunicarea corporativă şi despre integrarea ei în managementul firmei, forma de planificare sau chiar simpla completare a schemei vor fi radical diferite. Prin urmare, este necesar să existe o poziţionare globală înainte de începerea oricărei alte operaţiuni. Predomină trei concepţii despre planificarea comunicării : abordarea divizională, abordarea aplicativă, abordarea pe obiective.

Aceste diferite abordări nu sunt ermetice şi pot coexista în cadrul unei firme. Dacă cititorului grăbit i se par cam prea teoretice, acesta va putea să treacă direct la capitolul următor. Suntem totuşi de părere că este important ca bazele tacite ale unui proces să fie cunoscute înainte de începerea realizării sale. Fiecare abordare va influenţa conceperea planului şi elaborarea sa, acesta fiind motivul pentru care cunoaşterea celor trei mari modele permite poziţionarea clară a procesului de planificare şi a metodelor ce-i sunt asociate.

Această constatare nu este originală. A fost deja făcută în 1982 de către John Middleton[1] :

> Există diferite moduri de a planifica. Lucrul acesta nu ar trebui să fie prea surprinzător, date fiind complexitatea şi considerabila incertitudine care însoţesc planificarea programelor sociale. Se remarcă totuşi la planificatorii comunicării o tendinţă de a presupune că nu există decât o abordare posibilă. Aceasta poate să varieze, dar, în general, este formată dintr-o serie de etape, precum :
> - analiza problemelor ;
> - determinarea politicii şi a scopurilor ;
> - evaluarea tuturor soluţiilor posibile ;
> - alegerea celei mai bune soluţii ;
> - punerea la punct a obiectivelor ;
> - planificarea aplicării ;
> - evaluarea etc.
>
> Iar aceasta este o bună modalitate de a planifica.

1. John Middleton, *Approche de la planification de la communication*, Les Presses de l'UNESCO, 1987, p. 50. Să precizăm că J. Middleton se referea aici la comunicarea înţeleasă în cea mai largă accepţie (sistem de comunicare audiovizuală, educaţie...). El nu viza deloc comunicarea corporativă.

Există totuşi multe soluţii diferite. Literatura consacrată teoriei planificării descrie peste douăzeci de abordări diferite. Ele diferă mai mult sau mai puţin de modelul descris mai sus, dar diferenţele sunt importante.

Abordarea divizională

Abordarea divizională sau sectorială constă în elaborarea unei planificări de comunicare prin sintetizarea reflecţiilor şi aporturilor diferitelor divizii ale firmei. Ea formează un proces în două faze: realizarea unor planuri diferite şi sinteza planurilor realizate.

Realizarea unor planuri diferite

Aceste planuri pot fi considerate la trei niveluri:

- *Pe activităţi de comunicare.* În acest caz, fiecare serviciu din cadrul direcţiei de comunicare va trebui să-şi elaboreze propriul plan şi să prevadă mijloacele adaptate obiectivelor. Astfel, serviciul relaţiilor cu mass-media îşi va pregăti propriul plan, aşa cum fac şi serviciile lobbying, publicitate, mecenat şi sponsorizare... Această abordare pe activitate va putea fi completată de următoarele două procese.
- *Pe direcţie.* Toate direcţiile firmei îşi realizează propriile planificări de comunicare. Etapa este esenţială, deoarece absenţa participării direcţiilor financiară, cercetare şi comercială ar risca să reducă planul de comunicare final la acela al direcţiei de comunicare, atunci când miza este tocmai implicarea ansamblului firmei. Fiecare direcţie îşi are propriile mize de comunicare pe care este important să le integreze în planul global al firmei.
- *Pe eşalon geografic.* Multă vreme, planul a fost realizat de echipele naţionale care consultau – în cel mai bun caz – eşaloane locale sau internaţionale. Rezultau de aici construcţii uneori atrăgătoare, dar mereu fără legătură cu realităţile de pe teren şi mizele internaţionale. Se uita astfel un lucru: comunicarea locală a implantărilor industriale se supune unor reguli specifice[1], vizează obiective şi ţinte proprii şi, mai ales, utilizează canale de transmitere radical diferite de comunicarea naţională. La fel se întâmplă şi în domeniul

1. Thierry Libaert, *La Communication de proximité*, Liaisons, 1996, reed. 2001.

BCU LIBRARY

internaţional[1], unde rapiditatea schimburilor de capital, fluiditatea fenomenelor de mediatizare şi diferenţierea culturală implică faptul că planul nu poate fi impus de la sediul social fără să se ia în calcul o planificare pe zone geografice. În mod concret, aceasta înseamnă realizarea de către fiecare responsabil cu comunicarea şi pe zonă (locală, regională, naţională, europeană, internaţională) a unei planificări de comunicare proprii, în vederea efectuării unei sinteze globale ulterioare.

Sinteza planurilor realizate

A doua etapă constă în agregarea diferitelor planuri de acţiune în jurul unei axe globale, prin combinarea activităţilor de comunicare şi structurare pe direcţie (tabelul 3.1) şi pe eşalon geografic (tabelul 3.2).

Tabelele 3.1 şi 3.2 pot fi contopite într-unul singur, în scopul de a vizualiza adecvarea dintre abordarea pe zone şi aceea pe direcţii ale firmei. Abordarea pe zone va trebui astfel să se efectueze în funcţie de direcţiile firmei. Ca exemplu, politica de comunicare a direcţiei cercetare va trebui să fie concepută la diferitele niveluri locale, naţionale şi internaţionale. Invers, comunicarea pe plan local va integra obiectivele diferitelor direcţii financiare, comerciale sau tehnice ale firmei.

Tabelul 3.1. *Plan pe direcţie*

Activităţi	Direcţie			
	Finanţe	Marketing	Resurse umane	Cercetare
Relaţii cu mass-media				
Lobbying				
Evenimenţial				
Publicitate				

Tabelul 3.2. *Plan pe zonă geografică*

Activităţi	Local	Naţional	Internaţional
Relaţii cu mass-media			
Lobbying			
Evenimenţial			
Publicitate			

1. Stephen P. Banks, *Multicultural Public Relations*, Sage Publications, 1995.

Prin urmare, este vorba despre combinarea abordării orizontale pe direcţii şi a abordării verticale pe zone, în scopul studierii separate a impacturilor acestora (tabelul 3.3).

Tabelul 3.3. *Plan combinat*

Direcţii ale firmei	Zone geografice		
	Internaţional	Naţional	Local
Resurse umane			
Finanţe			
Tehnică			
Cercetare			
Comercială			

Apoi, în fiecare căsuţă, se vor integra obiectivele şi acţiunile de comunicare ce trebuie avute în vedere printr-o combinare a celor trei parametri (tabelul 3.4):

Tabelul 3.4

Direcţii ale firmei	Activităţi de comunicare	Zone vizate
Comercială	Relaţii cu presa	Locală
Resurse umane	Lobbying	Regională
Cercetare	Publicitate	Naţională
Tehnică	Relaţii publice	Europeană
Financiară		Internaţională

În sfârşit, la o intersecţie (căsuţă) va putea să se grefeze grila de referinţă clasică în materie de plan de comunicare: obiective, ţinte, instrumente, mesaje, evaluare, buget.

Această metodă care permite concilierea centralizării şi descentralizării prezintă totuşi mai multe puncte negative decât pozitive. Tabelul de mai jos pune în evidenţă avantajele şi dezavantajele planificării sectoriale (tabelul 3.5):

BCU IASI

Tabelul 3.5

Puncte pozitive	Puncte negative
Puternică implicare a tuturor componentelor firmei. Facilitate de concepţie şi de înţelegere. Obligă la luarea în considerare a fiecărui aspect al comunicării.	Limitează strategia globală la o însumare a unor strategii particulare. Reduce planificarea la o organizare de resurse în scopul atingerii unor obiective corespondente (demers inversat). Restrânge rolul direcţiei de comunicare şi implicarea managementului la cel mai înalt nivel. Reduce comunicarea la împlinirea unor obiective specifice. Diferenţiază în mod artificial nivelurile geografice, împiedicând orice ponderare.

Abordarea aplicativă

Dacă abordarea precedentă era ascendentă şi laterală, abordarea aplicativă este prin natura sa de tip descendent. Originea sa provine din convingerea că documentul de bază al firmei este planul strategic. Acesta indică axa de dezvoltare ce trebuie urmată. După aceea, planul de comunicare ar avea ca funcţie aplicarea în câmpul comunicării corporative a substanţei acestui plan central. Planul de comunicare ar retranscrie obiectivele strategice pentru a le integra, astfel încât comunicarea să traducă planul central într-un cadru de coerenţă perfect delimitat de strategia globală a firmei.

Această abordare este larg împărtăşită de cei mai mulţi dintre teoreticienii managementului pentru care comunicarea este fie absentă (A.C. Martinet), fie pur şi simplu integrată unui alt câmp disciplinar, ca, de pildă, marketingul (Philip Kotler). Comunicarea apare ca un proces, desigur, indispensabil, dar adesea final: „Strategia a fost elaborată, deciziile luate, acum să vedem cum trebuie să comunicăm". Principala consecinţă a acestei abordări rezidă în faptul că planul de comunicare ajunge să fie doar partea de comunicare a planului strategic al firmei. Finalitatea sa deja menţionată fiind aceea de a urmări obiectivele clar desemnate ale planului firmei, planul de comunicare se confundă adesea cu un plan de acţiune, adică o listă de mijloace care trebuie

folosite în scopul atingerii obiectivelor. Comunicarea are acelaşi rol de mobilizare a resurselor ca unele sectoare precum pregătirea profesională. Abordarea este aşadar instrumentală şi izbuteşte să-l transforme pe responsabilul cu comunicarea într-un simplu purtător de cuvânt al firmei sale, dacă nu chiar al preşedintelui ei.

Acesta este motivul pentru care se recomandă să se pună în prealabil problema rolului comunicării în firmă şi să se îmbine strâns cele două demersuri de planificare.

Planul de comunicare nu poate fi deconectat de planul strategic. Într-adevăr, responsabilul cu comunicarea se află în centrul dialogului firmei şi al ansamblului publicurilor sale, iar comunicarea nu constă numai în a prezenta o imagine sau în a avea o reputaţie. Ea posedă şi o calitate predictivă, o capacitate de transformare economică şi socială, obligând atât la aprofundarea discursului, cât şi la clarificarea sensului acţiunii. Ceea ce înseamnă că scenariul cronologic, care constă în a acorda întâietate planului strategic în raport cu planul de comunicare, trebuie evitat, cu excepţia cazului în care responsabilul cu comunicarea a participat activ la prima fază. În această ipoteză, comunicarea a putut să-şi demonstreze aporturile la strategia corporativă şi invers, fiind cu atât mai performantă cu cât a avut acces la cele mai pertinente informaţii.

Prin urmare, pot fi avute în vedere două scenarii (figura 3.1):

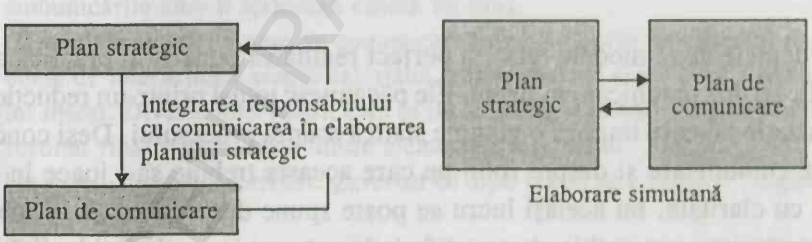


Figura 3.1. *Scenarii ale abordării aplicative*

Redusă la funcţia de organizare a unor mijloace pentru atingerea unor obiective manageriale la care nu contribuie mereu, planificarea aplicativă reflectă o viziune asupra comunicării care tinde să fie astăzi depăşită.

Capitalul de simpatie atribuit unei mărci precum Coca-Cola îi permite să depăşească o criză gravă, chiar şi în absenţa oricărui răspuns adaptat. Puternica

identitate a firmei Nike, recognoscibilă prin intermediul unei simple linii albe, întrepătrunderea comunicării şi a managementului ce se observă la Microsoft sau Virgin, personalizarea corporativă pe lider, aşa cum se întâmplă cu Alain Afflelou, toate acestea demonstrează o accentuare a relaţiei dintre strategia globală şi rolul comunicării. Unii prezic chiar că, într-o lume în care informaţia şi controlul comunicaţiilor ar constitui primul capital al firmei, comunicarea ar putea deveni pivotul creşterii industriale.

În imediat, această abordare nu trebuie să fie caricaturizată. Ea corespunde unui imperativ de coerenţă între strategia globală şi comunicarea corporativă. Fundamentându-se pe o realitate necontestată, mai precis aceea că planul strategic este prima referinţă a dezvoltării firmei, ea se dovedeşte logică prin avansarea sa lineară şi uşor de pus în practică în ce priveşte etapele. Este pe larg utilizată în firmele franceze. Poate că abordarea aplicativă se loveşte de numeroase contestări mai mult din cauza devierilor sale datorate unei rigidităţi organizaţionale şi secvenţiale excesive decât în virtutea propriei naturi. Aceste contestări se bazează în esenţă pe slaba mobilizare internă pe care ea o implică şi invocă rolul redus pe care îl acordă funcţiei comunicare în firmă.

Abordarea pe obiective

Precedentele două modele reflectă perfect realitatea punerii în practică a unei planificări de comunicare în firmă. Ele păcătuiesc totuşi printr-un reducţionism organizaţional care implică o viziune statică asupra procesului. Deşi concepţia despre comunicare şi despre rolul pe care aceasta trebuie să-l joace în firmă apare cu claritate, nu acelaşi lucru se poate spune despre funcţia ei, obiectivele urmărite, competiţia dintre diferitele structuri sau individualităţi. De asemenea, comunicarea firmei formează un sistem imersat într-o reţea de oportunităţi şi constrângeri ; ea navighează în relaţie constantă cu publicurile sale, clienţii, interiorul, acţionarii, mass-media... Tocmai această integrare a exteriorului este căutată de planificarea pe obiective prin intermediul celor trei axe principale ale sale : planificarea sistemică, planificarea funcţională şi planificarea matricială.

BCU CENTRALA UNIVERSITARA

Planificarea sistemică

Gândirea sistemică se bazează pe o analogie operată între firmă şi un organism viu: „Ca şi corpul uman care posedă sisteme osoase, nervoase, sangvine, firma posedă un sistem de informare, fluxuri de intrări şi ieşiri, un instinct de conservare şi are un schelet care formează structura... Este o articulare de părţi care formează un ansamblu complex ce trebuie abordat ca un întreg indisociabil. Prin urmare, firma nu trebuie considerată ca fiind un anumit număr de părţi izolate, ci un sistem global în interacţiune, un ansamblu de subsisteme ce acţionează unele asupra celorlalte şi care comunică între ele pe orizontală şi pe verticală"[1].

Din acest punct de vedere, firma este un ansamblu de subsisteme interdependente. Este supusă „efectului de haos" conform căruia o infimă modificare survenită în cadrul unui subsistem poate determina bulversări în cadrul unui alt subsistem. Această abordare concepe compania ca un întreg coerent, recunoaşte competiţia care se realizează între subsisteme şi, mai ales, oferă o viziune deschisă asupra mediului şi a diferiţilor interlocutori ai firmei.

Cele 6 principii ale teoriei sistemice

1. Orice comunicare nu există decât într-un sistem de comunicări.
2. Orice sistem de comunicări alcătuieşte un prim context în raport cu care comunicările care îl formează capătă un sens.
3. Comunicările unui sistem de comunicări acţionează prin intermediul unor bucle de interacţiune asupra celorlalte comunicări ale sistemului şi asupra lor înseşi. Diverse intervenţii, care se ivesc în aceste bucle, pot avea acelaşi rezultat final asupra unuia dintre elementele sistemului.
4. Un sistem de comunicări este guvernat de nişte reguli care compun „logica" funcţionării sale.
5. Fenomene emergente îşi află existenţa prin intermediul şi în funcţionarea sistemului de comunicări.
6. Sistemele de comunicări şi elementele care le alcătuiesc sunt sediul unor fenomene paradoxale.

Alex Mucchielli, *Théorie systémique des communications*, Armand Colin, 1999, p. 21.

1. Hervé Sérieyx, *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village mondial, 1996, p. 55.

Comunicarea este un subsistem ca şi marketingul, resursele umane, financiarul sau cercetarea. Aceste subsisteme se află în concurenţă chiar în cadrul firmei, scopul fiind extinderea puterii lor. Planificarea se va strădui atunci să recunoască această putere şi să repartizeze nişte resurse limitate între utilizatori rivali.

În ceea ce priveşte exteriorul, comunicării i se atribuie un rol de captare, filtrare, prelucrare şi transmitere a informaţiilor. Această informaţie culeasă (*input*) comportă două aspecte :

- *o parte „constrângere"* care limitează marjele de manevră. Aceste constrângeri pot fi interne – bugetare sau sindicale – şi externe (poziţionarea şi identitatea firmei, pre-teste, evoluţia dreptului comunicării...) ;
- *o parte „schimbare"* care exprimă necesitatea de a acţiona în materie de modificare a comunicării firmei. Acest aspect poate să fie structural (eroziunea unui element, o nouă poziţionare a competitorilor) sau conjunctural (ofertă publică de cumpărare, criză...).

Comunicarea primeşte astfel un rol de transformare a informaţiei în acţiuni (*output*-uri). Aceste acţiuni vor influenţa mai apoi instantaneu noile informaţii primite.

Analiza sistemică în materie de comunicare corporativă poate fi reprezentată astfel (figura 3.2) :

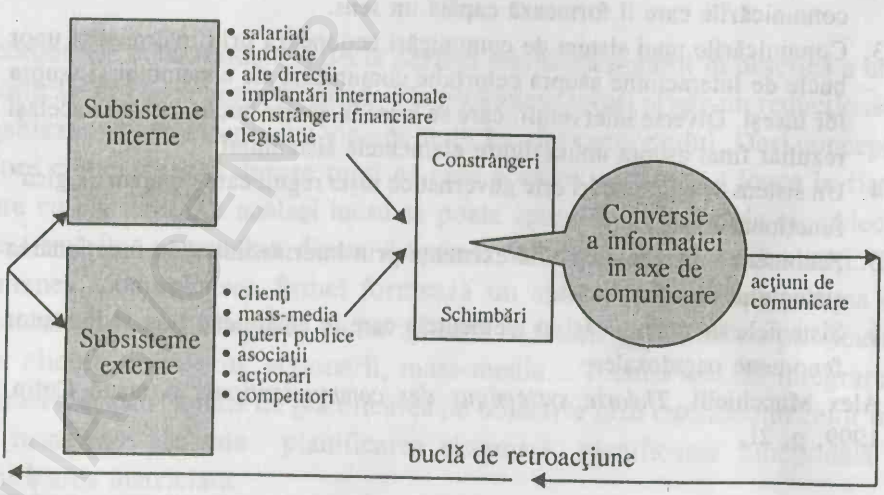


Figura 3.2. *Analiza sistemică*

Planul de comunicare este atunci conceput în funcţie de tabelul următor (tabelul 3.6).

Tabelul 3.6

Perceperea constrângerilor interne şi externe	Perceperea modificărilor interne şi externe	Sinteza şi reglarea informaţiei culese	Obiective de comunicare	Plan de acţiuni ce trebuie realizate	Studierea efectelor lor (retroacţiune)

Concepţia sistemică prezintă o serie de avantaje şi inconveniente (tabelul 3.7):

Tabelul 3.7

Avantaje	Dezavantaje
• Oferă un cadru general de analiză foarte deschis spre mediu. • Plasează comunicarea în cadrul firmei ca un subsistem, la acelaşi nivel cu multe altele. • Oferă un cadru de interpretare a unor acţiuni de comunicare în raport cu competiţia internă sau chiar cu simpla dorinţă de durată (campanie naţională de notorietate, acţiuni spectaculoase, sponsorizare prestigioasă...). • Este trăită ca un sistem dinamic ce permite o planificare flexibilă. • Face din strângerea informaţiei un element-cheie al activităţii de comunicare.	• Comunicarea este concepută ca o activitate automată de transformare a *input*-ului în *output*. • Abordarea pe targeturi şi ponderarea acestora apar prea puţin. • Profesionalismul şi competenţa dispar în folosul unei abordări tehnice a comunicării (gestionarea fluxurilor). • Abordarea oferă o perspectivă de elaborare a planului de comunicare, nu permite conceperea unui model operaţional al acestuia.

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cazul nr. 5 – Natixis Financement

Interviu expres cu Pierre-Emmanuel Richard, director de comunicare al Natixis Financement[1]

Natixis Financement este polul credit pentru consum al Natixis, bancă de finanţare deţinută în părţi egale (34%) de casele de economii şi băncile populare, 26% din capital aparţinând publicului.

Polul finanţare beneficiază de un plan de comunicare pe trei ani şi de un plan anual. Primul are circa 20 de pagini, al doilea, în jur de 10. Fiecare dintre ele este elaborat de către directorul de comunicare, care îl transformă într-o mare responsabilitate personală: „Valoarea adăugată a unui director de comunicare se situează în mod prioritar într-un plan de comunicare". Planul este prezentat comitetului de conducere, apoi difuzat directorilor funcţionali şi anumitor persoane indicate de către Pierre-Emmanuel Richard ca fiind acelea care, prin funcţie sau importanţă, pot reprezenta nişte aliaţi fireşti pentru aproprierea şi difuzarea planului, persoane pe care el le numeşte „complicii" săi.

Obiectivul este acela de a apărea ca un actor de referinţă în domeniul creditului pentru consum, evitându-se totodată imaginile legate de supraîndatorare. Ţintele sunt constituite de reţelele bancare ce nu posedă un serviciu propriu de credit pentru consum; acestea sunt de asemenea interne, deoarece firma este nouă şi nu dispune de o cultură corporativă. La nivelul mijloacelor, relaţiile cu presa sunt privilegiate pentru exterior, electronicul şi contactul direct cu preşedintele ţinând de interior. Reflectările în presă sunt evaluate semestrial.

Sfaturile pe care le propune Pierre-Emmanuel Richard sunt: în primul rând, o bună cunoaştere a strategiei firmei înainte de a se defini strategia de comunicare; din acest punct de vedere, relaţia cu responsabilii pentru strategia companiei i se pare esenţială. Apoi, recomandă o bună măsurare a rezultatelor unui plan înainte de a începe redactarea altuia; elaborarea unui nou plan i se pare inutilă atâta vreme cât bilanţul precedentului nu a fost realizat cu rigurozitate.

1. În perioada când a fost realizat interviul.

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

Planificarea funcţională

Planificarea funcţională îşi are originea în teoriile sociologice de la sfârşitul secolului al XIX-lea (Spencer, Durkheim). Întemeiată, ca şi analiza sistemică, pe o analogie organică cu diferitele funcţii biologice, se deosebeşte radical de aceasta prin insistenţa pe obiectivul urmărit de planul de comunicare. Abordarea nu mai constă în punerea accentului pe calitatea informaţiilor strânse şi pe prelucrarea lor. Această metodă este criticată din cauza lipsei sale de voluntarism. De asemenea, determină firma să urmeze evoluţiile opiniei publice, adesea fără o suficientă garanţie de credibilitate[1] şi întotdeauna în detrimentul unor obiective pe termen lung.

Dimpotrivă, planificarea funcţională porneşte de la obiectivul strategic şi delimitează diferitele mijloace care trebuie utilizate pentru a-l atinge. Se apropie astfel de analiza funcţională, aşa cum este ea definită de norma Afnor NF X50-150 : „Demers care constă în cercetarea, ordonarea, caracterizarea, ierarhizarea şi/sau valorizarea funcţiilor". Aplicate în comunicare, funcţiile sunt nişte acţiuni exprimate exclusiv în termeni de finalităţi.

Fără să se recunoască în abordarea funcţională, Franck Cormerais şi Alain Milon se situează totuşi în această metodă de planificare : „În comunicarea deschisă, planul rămâne un instrument important, cu condiţia să se situeze într-o dinamică de reflecţie asupra intenţiilor şi orientărilor firmei, aceasta fiind garanţia eficienţei sale. (...) Sarcina responsabililor cu comunicarea nu este să acumuleze instrumente, ci să traducă obiective. Importanţa planului, raţiunea sa de a fi, constă în faptul că face publice valorile de interes general ale firmei, rolul său economic, dar şi cultura şi implicarea sa socială"[2].

Potrivit acestor autori, strategia planului de comunicare constă atunci în integrarea a patru tipuri de funcţii ale comunicării (figura 3.3) :

1. Despre acest subiect, vezi Pierre Bourdieu, „L'Opinion publique n'existe pas", *Les Temps modernes*, nr. 318, ianuarie 1973, pp. 1292-1309, şi Patrick Champagne, *Faire l'opinion*, Éditions de Minuit, 1990.
2. Franck Cormerais, Alain Milon, *La Communication ouverte*, Liaisons, 1994, p. 74.

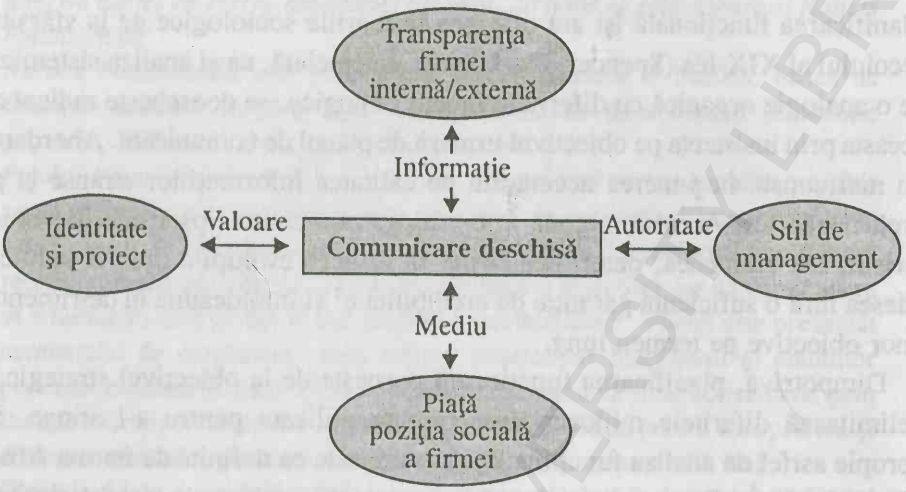


Figura 3.3. *Cele 4 domenii ale comunicării corporative*

Cele patru funcţii formează un exemplu, dar pot fi propuse şi altele. În urma unei conferinţe ţinute la Londra în noiembrie 1993, *Time Magazine*[1] expunea 38 de funcţii îndeplinite de comunicarea corporativă. Aceste funcţii erau repartizate în cinci rubrici : imaginea, vânzările, avantajele legate de conducerea afacerilor, beneficiile financiare şi extinderea influenţei. Ca exemplu, acest ultim punct cuprindea : lobbyingul, comunicarea spre ţintele secundare, comunicarea etică, comunicarea de criză sau sensibilă...

Abordarea poate fi efectuată şi pe teme de comunicare. Firma încearcă atunci să-şi evalueze prezenţa pe câteva teme.

Astfel, conform barometrului 2007 UDA-CSA al comunicării corporative[2], principalele teme se referă la valorile companiei, calitatea produselor şi serviciilor şi aspectul social/resurse umane.

1. *Time Magazine*, Euro Images II, Londra, 1993, citat în Jon White şi Laura Mazur, *Strategic Communications Management-Making Public Relations Work*, col. The EIU Series, 1995, p. 16.
2. UDA-CSA barometru al comunicării corporative, octombrie 2007.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prezenţa temelor în comunicarea corporativă:

- Valorile firmei 87%
- Calitatea produselor şi serviciilor 83%
- Social/resurse umane 71%
- Situaţia economică şi financiară 69%
- Dezvoltarea durabilă/CSR 67%

Tema valorilor, în fruntea cărora se află profesionalismul, urmat de cultura corporativă şi de capacitatea de inovare, a înlocuit în prima jumătate a anilor 2000 tema calităţii produselor şi serviciilor (mai puţin de 12 puncte în perioada 2000-2007).

În sfârşit, abordarea poate să se realizeze şi sub forma enumerării componentelor comunicării globale (figura 3.4).

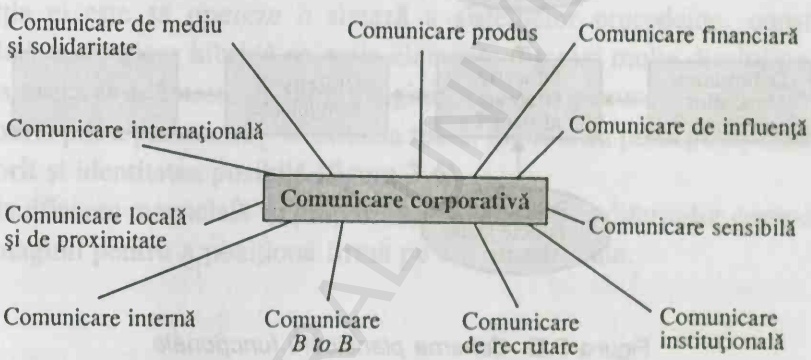


Figura 3.4. *Componentele comunicării globale*

Fiecare dintre aceste componente va fi mai apoi analizată: astfel, comunicarea instituţională va putea fi planificată în felul următor (tabelul 3.8).

Tabelul 3.8. *Comunicarea instituţională*

Funcţii de îndeplinit	Starea actuală	Starea voită
Notorietate Recunoaştere Consimţire Mesaje şi valori Poziţionare/Competitori Anticiparea crizelor		

Responsabilul cu comunicarea se va strădui mai apoi să determine modalităţile de obţinere a rezultatelor: logo-uri, sloganuri, broşuri, reclame, întâmpinare fizică sau telefonică, prezentarea salariaţilor, semne exterioare (arhitectura clădirilor, design intern) etc.

În total, schema planificării funcţionale se poate reprezenta astfel (figura 3.5).

Se cuvine să semnalăm faptul că planificarea funcţională este evolutivă. Anumite funcţii pot să dispară, iar altele să se creeze. Astfel, comunicarea de mediu sau de solidaritate ca funcţie a firmei nu datează decât de la începutul anilor 1990. Este posibil ca, datorită perceperii consecinţelor dereglării climatice, această temă să se consolideze pentru a transforma comunicarea despre dezvoltarea durabilă într-o funcţie autonomă în jurul anului 2010.

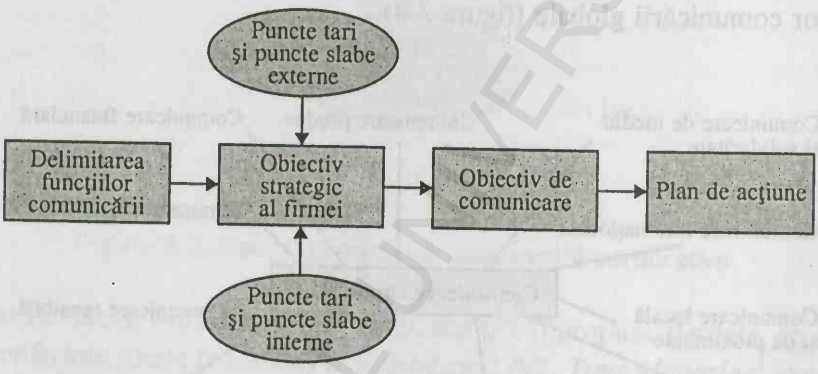


Figura 3.5. *Schema planificării funcţionale*

Şi aici este posibil să se delimiteze avantajele şi inconvenientele acestei abordări.

Tabelul 3.9. *Planificarea funcţională: avantaje – dezavantaje*

Avantaje	Dezavantaje
Este exhaustivă şi obligă la inventarierea tuturor obiectivelor potenţiale. Se bazează pe un demers voluntarist. Este logică. Porneşte de la întrebarea: ce vrem să facem ca să ajungem la modalităţile de executare? Cum vom face? Este globală şi vizează ansamblul funcţiilor comunicative ale firmei, nu numai structurile direcţiei de comunicare.	Nu reflectă presiunile interne şi raporturile de forţă în materie de comunicare. Plasează diferitele funcţii pe acelaşi plan. Determină un risc de diseminare în absenţa unei ponderări a priorităţilor.

Una dintre caracteristicile definitorii ale acestei şcoli este că recunoaşte rolul motor al comunicării în dezvoltarea firmei. Departe de refrenul „Trebuie să comunicăm mai mult", în care comunicarea este privită nu ca un mijloc de atingere a anumitor scopuri, ci ca un scop în sine, ea impune o rigoare analitică bazată pe un recensământ funcţional şi o mai bună percepere a responsabilităţilor.

Această abordare pe funcţii a fost pe larg utilizată de către cea de-a treia şcoală de planificare pe obiective.

Planificarea matricială

Abordarea matricială îşi are originea în lucrările realizate de Boston Consulting Group cu privire la strategiile industriale. Aplicată la planificarea comunicării, ambiţia ei este să opereze o sinteză a sistemelor precedente, constituind totodată o abordare hibridă ce preia elemente din mai multe discipline.

Baza ei teoretică este pătratul imaginii. Construirea unei imagini de firmă comportă patru parametri: identitatea reală, identitatea percepută, identitatea de dorit şi identitatea posibilă (figura 3.6).

Planificarea matricială îşi propune apoi cunoaşterea diferitelor componente ale imaginii pentru a poziţiona firma pe zone matriciale.

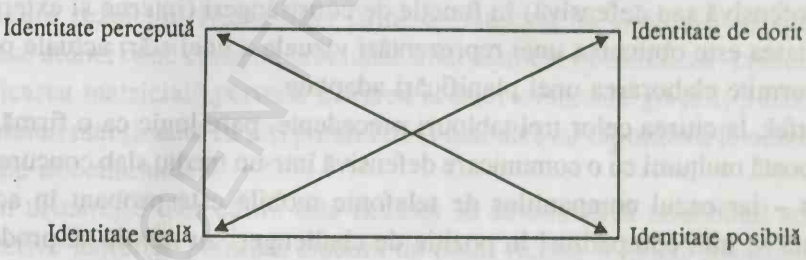


Figura 3.6. *Pătratul imaginii*

Figura de mai jos oferă exemplul câtorva parametri (figura 3.7):

BCU "SIGERAN" UNIVERSITY LIBRARY

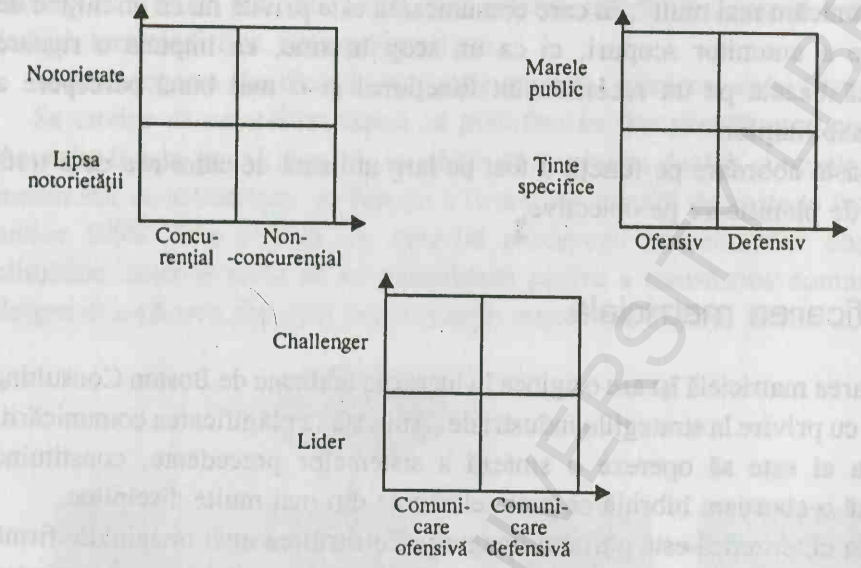


Figura 3.7. *Exemple de parametri utilizabili în planificarea matricială*

Multe propuneri pot fi realizate integrându-se notorietatea, aprobarea, cunoaşterea activităţilor şi memorarea semnelor, transformând în parametri tipul de abordare (ofensivă sau defensivă) în funcţie de constrângeri (interne şi externe)... Finalitatea este obţinerea unei reprezentări vizuale a unei stări actuale pentru a se permite elaborarea unei planificări adaptate.

Astfel, la citirea celor trei tablouri precedente, pare logic ca o firmă lider să se poată mulţumi cu o comunicare defensivă într-un mediu slab concurenţial. Invers – iar cazul companiilor de telefonie mobilă este probant în această privinţă –, unii competitori în poziţie de challengeri au nevoie să producă o comunicare amplă şi ofensivă. Lectura matricială implică cunoaşterea obiectivelor de comunicare.

Odată ce acestea sunt cunoscute, demersul constă în confruntarea obiectivului global cu ansamblul sistemelor precedente: funcţiile de comunicare, ţintele, activităţile firmei, nivelurile de implicare. Fiecare dintre funcţiile de comunicare, fiecare activitate (rol al diferitelor direcţii), fiecare nivel de acţiune (internaţional, naţional şi local) şi fiecare ţintă vor fi, prin urmare,

examinate în raport cu acest obiectiv. Lucrul acesta îngăduie verificarea adecvării emiţător-mesaj-receptor înainte de a analiza, într-o a doua etapă, strategiile mijloacelor ce trebuie folosite.

Planificarea funcţională poate fi astfel reprezentată (figura 3.8):

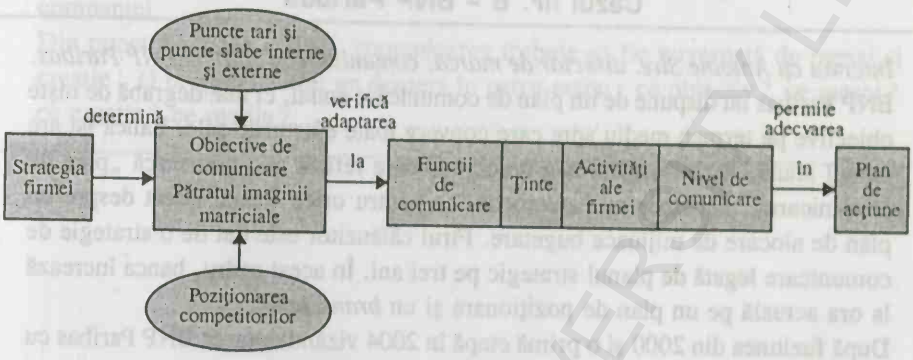


Figura 3.8. *Schema planificării funcţionale*

Analiza matricială, parte recentă a planificării în comunicare, pare promiţătoare prin faptul că integrează ansamblul elementelor comunicării corporative, confruntă în permanenţă obiectivele şi ţintele, obiectivele şi mesajele, mesajele şi ţintele şi ia în calcul aspectul managerial. Demersul este totuşi complex, greu de pus în practică; el necesită totodată un excelent sistem de supraveghere şi de măsurare. Cu toate acestea, se dovedeşte cel mai riguros şi procură cele mai sigure rezultate. Numeroase firme se lansează în campanii de imagine oneroase atunci când constată eroziunea unui element (proximitate, căldură...). Planificarea matricială permite evitarea acestor eventuale greşeli, ponderând constatarea menţionată cu alţi parametri şi mai ales cu raportarea la obiectivul strategic al comunicării.

Prin urmare, e clar că nu este necesar să se cunoască ansamblul acestor perspective teoretice pentru a elabora un plan. Acesta se poate mărgini la un răspuns dat la cele cinci întrebări ale lui Laswell, dacă nu chiar la completarea grilei: audit, obiectiv, mesaj, ţintă, mijloc. Totuşi, deşi are meritul simplităţii, această ultimă eventualitate nu permite surprinderea integrală a aporturilor comunicării în cadrul firmei. Fiecare dintre abordările prezente provine din discipline sau domenii exterioare comunicării, de la biologie la strategia managerială, trecând prin cibernetică şi sociologie. Fiecare traduce o viziune asupra rolului şi a importanţei comunicării. Această poziţionare îngăduie

trecerea de la o logică a mijloacelor la o logică a finalităţii, posibilitate majoră ce permite, datorită planului, evitarea derivei instrumentale a comunicării corporative.

Cazul nr. 6 – BNP Paribas

Interviu cu Antoine Sire, director de marcă, comunicare şi calitate BNP Paribas.
BNP Paribas nu dispune de un plan de comunicare anual, ci mai degrabă de nişte obiective pe termen mediu spre care converg toate eforturile sale. Banca îşi are planul anual, dar directorul său de comunicare refuză să-l numească „plan de comunicare", deoarece nu este vorba, ca pentru orice firmă, decât despre un plan de alocare de mijloace bugetare. Firul călăuzitor este dat de o strategie de comunicare legată de planul strategic pe trei ani. În acest cadru, banca lucrează la ora actuală pe un plan de poziţionare şi un *brand book*.
După fuziunea din 2000 şi o primă etapă în 2004 vizând dotarea BNP Paribas cu un sistem de andosare extins la toate mărcile sale din lume, grupul bancar are în vedere o nouă etapă a comunicării sale, păstrând totodată trei axe majore: marca trebuie să fie recognoscibilă, de impact şi transferabilă, adică apropriabilă şi adaptabilă de ansamblul profesiunilor şi filialelor. Pentru Antoine Sire, forţa comunicării este adesea legată de efectul de surpriză. Strategia sa vizează diferenţierea băncii de concurenţi, prin demarcarea de codurile sectorului şi folosirea unor elemente neaşteptate, apariţia unor coduri provenite din universul benzilor desenate sau al cinematografului fiind o ilustrare în acest sens. Banca acceptă riscul unei uşoare diluări a imaginii printr-o strategie a surprizei, dar avantajul diferenţierii şi al impactului i se pare net superior.
Prezent ca bancă de afaceri în 80 de ţări şi ca bancă de retail în 20, cuprinzând 155.000 de persoane dintre care 60% în afara Franţei şi o reţea de comunicatori de 700 de persoane, dintre care 200 în Franţa, grupul vizează constanta ameliorare a notorietăţii sale, mai ales pe targetul mari conturi, şi a imaginii sale pe parametrii inovării şi responsabilităţii sociale, fapt ilustrat de semnătura sa care datează de la fuziune: „banca unei lumi care se schimbă".
Antoine Sire doreşte să-şi îmbogăţească în mod constant ideile în privinţa poziţionării grupului său prin crearea unui *hub* ce reuneşte ansamblul agenţiilor de comunicare cu care lucrează. Orice idee a unei agenţii poate astfel să fie comentată şi criticată de către altele.
Grupul dispune de indicatori permanenţi, un studiu de imagine *B to B* la fiecare doi ani realizat în 10 ţări, un barometru de atractivitate pe piaţa de retail, barometre de notorietate, anchete punctuale, dar directorul de comunicare se teme de o supravalorizare a unor demersuri de evaluare constantă şi de „capcana măsurării". Recunoaşte că se foloseşte din plin de unele anchete

externe, precum cea a Interbrand şi mai ales cea efectuată de către *Financial Times* cu privire la imaginea instituţiilor bancare.

Sfaturile pe care le dă Antoine Sire se referă la o bună cunoaştere a punctelor tari ale firmei şi a punctelor slabe ale imaginii acesteia ; el insistă pe această diferenţă de termeni în ideea de a valoriza în primul rând punctele tari ale companiei.

Din punctul său de vedere, comunicarea trebuie să fie guvernată de mesaj şi creaţie ; el propune astfel un demers în patru etape : ce obiectiv ? ce mesaj ? ce creaţie ? ce media ?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a II-a

Realizarea planului de comunicare

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

Auditul, prima etapă a planului de comunicare

Auditul este prima etapă a elaborării unui plan de comunicare, fiind totodată şi cea mai subestimată. Sub pretextul că esenţialul rezidă în obiectivul ce trebuie atins şi că situaţia existentă poate fi înţeleasă cu uşurinţă, chiar şi intuitiv, această primă fază este adesea ocultată.

Ea este totuşi esenţială la cinci niveluri:

- Vizează o finalitate generală, identificarea unei situaţii în aspectele sale interdisciplinare, economice, politice sau sociale, dar şi din perspectiva comunicării: psihosociologie, socio-stiluri, valori. Este vorba despre analizarea concomitentă a tendinţelor de lungă durată, a elementelor conjuncturale, a zonelor de ruptură.
- Auditul permite adaptarea şi aprofundarea acţiunilor precedente. Cu excepţia cazului în care se situează tocmai într-o perioadă de ruptură (fuziune sau crearea unei firme), elaborarea unui plan de comunicare intervine adesea la sfârşitul planului anterior. Diagnosticul cu privire la efectele obţinute permite implementarea unor măsuri corectoare capabile să îndrepte abaterile şi să evite eventualele erori.
- Auditul constituie în sine un act de comunicare. El intervine într-un proces dinamic bazat pe ascultare. Traduce o atenţie faţă de anumiţi interlocutori, cu excepţia cazului în care, desigur, firma îşi înmulţeşte anchetele fără să asigure un feedback. Faptul de a lansa un demers pentru a cunoaşte aşteptările este un act pozitiv care merită atenţie în sine, şi nu doar în vederea unor rezultate ulterioare.
- Auditul nu se referă numai la monitorizarea opiniei publice pe nişte ţinte privilegiate de comunicare. El se ocupă şi de organizarea şi funcţionarea

comunicării, de supravegherea acţiunii concurenţiale, de diagnosticarea ansamblului semnelor emise de companie, de recuperarea informaţiilor obţinute de diferitele reţele, formale sau nu, implementate în firmă şi în afara ei. Pe scurt, auditul nu se poate mulţumi cu o abordare statică de tip gestionare de sondaje sau de studii barometrice; el trebuie să integreze o abordare ofensivă apropiată de demersurile inteligenţei economice.

- Dacă auditul formează baza planului de comunicare, lipsa ori imperfecţiunile sale nu vor putea decât să determine o strategie instabilă. Dacă un parametru este uitat, dacă o interrelaţie între ţinte e necunoscută, dacă o dată este ocultată, ansamblul demersului poate să se dovedească inoperant. Concret, s-ar putea să fie vorba despre subestimarea personalului pentru o campanie externă, despre un proiect de lege iminent cu referire la activitatea firmei, despre un teritoriu de comunicare asupra căruia un concurent are drept de preempţiune. Într-un mod mai puţin evident, o lectură a anumitor sondaje fără o distanţare suficientă poate determina firma să-şi dorească să se poziţioneze acolo unde o observare critică le-ar fi lipsit de orice credibilitate.

Este important să se observe că, dacă auditul constituie prima etapă a planului de comunicare, aceasta nu poate fi luată în considerare independent de demersul global. Există aici un decalaj ce trebuie depăşit între sofisticarea tehnică a unor indicatori şi dimensiunea politică a obiectivului urmărit. Acest pericol a fost deja constatat de către A. Bartoli: „Nu rareori se întâmplă să reflectăm la indicatorii ce trebuie implementaţi fără o definire precisă a ceea ce încercăm să măsurăm, a referenţialului, a utilizatorului şi a utilizării"[1]. El ar duce la o succesiune de etape fără nici o legătură între ele. Este şi motivul pentru care folosirea unui proces matricial şi iterativ se dovedeşte utilă. Alegerea informaţiilor ce trebuie strânse nu se poate efectua decât dacă în firmă există o viziune strategică şi dacă anumite ţinte prioritare au fost definite cu grijă. Ansamblul funcţionează ca un sistem integrat în care fiecare element interacţionează cu celelalte, fără să fie cu adevărat nevoie să se determine o prioritate cronologică absolută pentru faza de audit.

1. Anne Bartoli, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Éditions d'Organisation, 1990, p. 130.

Auditul inițial

Fără un audit riguros, comunicarea este rareori pertinentă. Capacitatea de a conduce un audit credibil depinde de mai mulţi parametri : relaţia cu obiectivul strategic, inventarierea tuturor factorilor care au un impact asupra imaginii firmei, diagnosticul referitor la rezultate. Prin urmare, se va face o diferenţiere între obiectul măsurării şi metodele de evaluare utilizate.

Auditul: de ce?

Fără să mai revenim asupra însemnătăţii imaginii pentru o firmă[1], este important să constatăm extrema diferenţiere în materie de imagine a anumitor companii, diferenţiere care poată să intervină în acelaşi câmp de activitate.

Astfel, în ceea ce priveşte elementul „atenţie acordată mediului înconjurător", un sector precum cel al chimiei ilustrează perfect aceste diferenţe. Rhône-Poulenc primea cu 5 puncte mai mult decât Air Liquide, cu 7 mai mult decât Atochem, cu 11 mai mult decât Orkem şi mai mult decât dublu faţă de Montedison.

Pe acelaşi criteriu, în sectorul automobilistic, Renault, al doilea după Mercedes cu 20%, devansa Fiat, care nu primea decât 12%, iar în sectorul construcţiilor, Bouygues devansa Lafarge (23% faţă de 14%)[2].

Aceasta înseamnă că pentru nişte activităţi sau chiar nişte atitudini comparabile faţă de un subiect, rezultatul poate fi foarte diferit. Totuşi, dacă este necesar ca măsurarea imaginii să constituie unul dintre primele elemente ale auditului, ea nu trebuie să oculteze numeroşi alţi parametri.

Măsurarea imaginii

Imaginea este una dintre temele centrale ale comunicării corporative, astfel încât o derivă constă adesea în a o contopi reducând comunicarea la ameliorarea imaginii, aceasta fiind împodobită cu toate zorzoanele.

1. Despre acest subiect, vezi Nicole Hébert, *L'Entreprise et son image*, Dunod, 1987.
2. Thierry Libaert, *La Communication verte*, Éditions Liaisons, 1992, p. 158.

Philippe Schwebig subliniase deja că „ceea ce trebuia să fie doar rezultanta percepţiilor şi, prin urmare, doar un instrument de identificare dobândeşte o finalitate proprie". El demonstra caracterul instabil şi proteiform al imaginii: „Nu există niciodată o imagine, ci, în fiecare clipă, nişte imagini care interferează între ele şi care trebuie conjugate în funcţie de diferitele publicuri"[1].

Măsurarea imaginii trebuie aşadar să fie înconjurată de precauţii, mai ales diferenţiindu-se:

- *Rezultanta aşteptată de la imagine*. Ce înseamnă pentru o firmă să aibă o bună imagine? Poate să se lipsească de ea?
- *Decalajul imagine/activitate*. Înainte ca o companie să-şi fixeze ca obiectiv modificarea imaginii, este important să verifice dacă aceasta este percepută corect. Imaginea percepută poate fi foarte îndepărtată de realitate. Ca exemplu, SNCF prezintă imaginea unei companii subvenţionate de către stat, deşi este beneficiară din 2004. La fel, McDonald's este adesea acuzată că ucide agricultura din ţările-gazdă, deşi toate produsele sunt fabricate pe cât posibil în aceste ţări. Numeroase industrii, precum cea textilă sau siderurgică, continuă să aibă de suferit din pricina unei imagini care nu mai este actuală, deşi criza a fost în mare măsură depăşită, iar de atunci încoace s-au deschis perspective importante de dezvoltare. Mai ales tinerii absolvenţi le evită. Pentru a-i înţelege imaginea, este necesar să se cunoască istoria firmei, ceea ce îngăduie remedierea acestor decalaje.
- *Parametrii imaginii*. Ce trebuie să se măsoare, notorietatea, memorizarea, recunoaşterea sau atribuirea campaniilor ori satisfacţia globală? E inutil să ai o imagine excelentă, dacă notorietatea este redusă. Bernard Dagenais subliniază în mod clar: „Se întâmplă uneori ca firma să creadă că are o imagine pozitivă în faţa publicului, deşi, de fapt, nu are nici măcar notorietate şi, prin urmare, cu atât mai puţin imagine. Înainte de a se face iubită, o companie trebuie să fie cunoscută, deci să fi dobândit o anumită notorietate"[2].
- *Componentele imaginii*. Pe ce ţinte este important să se măsoare imaginea firmei, care sunt teritoriile de comunicare ce trebuie privilegiate: instituţional, financiar, *B to B*?
- *Determinanţii imaginii*. Acest punct este fundamental şi nu poate fi acoperit prin metodele tradiţionale de sondaje şi anchete. În afara relaţiei cu firma

1. Philippe Schwebig, *Les Communications de l'entreprise - Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, col. Stratégie et management, 1988, p. 52.
2. Bernard Dagenais, *Le Plan de communication*, Presses de l'université de Laval, 1998, p. 123.

sau cu produsele sale, imaginea se dezvoltă în funcţie de un ansamblu de factori determinanţi care pot să pară uneori anecdotici : arhitectura clădirilor, amplasamentul lor, culoarea vehiculelor, uniforma salariaţilor, personalitatea şi mediatizarea liderului modelează în mare măsură reprezentarea. Relaţia cu firma depinde şi de întâmpinarea ce se practică în cadrul ei, telefonică sau fizică. Numeroase servicii publice suferă astfel de o percepţie negativă care nu dispare în urma campaniilor clasice de ameliorare a imaginii.

Punct de vedere

Robert Tixier-Guichard
Asociat al Communities 2.0, membru al reţelei ca 1 Archipel

Schemele de comunicare foarte complicate au fost eliminate de criza şi rapiditatea pieţelor. Preconizăm astăzi documente mai uşoare, adaptabile şi revizuibile. Lucrul acesta este mai cu seamă necesar în cazul firmelor pentru care recomandările noastre trebuie uneori să fie efectuate foarte repede.

Prognoza „comunicare" se schimbă prea rapid pentru ca nişte planuri de comunicare în sens tradiţional să se stabilizeze. Ceea ce nu înseamnă că planurile sunt caduce, ci pur şi simplu că trebuie să evolueze. Este clar că planurile de acţiune nu mai pot fi programate pe perioade lungi. Dimpotrivă, opţiunile strategice de fond rămân pertinente. Imaginea, poziţionarea, valorile, publicurile-ţintă sunt parametri care nu se pot defini decât pe termen mediu şi lung. Din acest punct de vedere, planul de comunicare rămâne de neocolit.

Pe fond, am dezvoltat o metodă fundamentată pe cunoaşterea Aşteptărilor, Valorilor şi Imaginii, care se efectuează pe baza a 30-40 de întrevederi calitative interne şi externe. Fiecare întrevedere durează aproximativ o oră. Putem astfel să obţinem un prim diagnostic care poate fi completat de anumite studii complementare (reflectările în presă, prezenţa pe internet) sau barometrice. Pe această bază, lucrăm mai apoi la ceea ce ni se pare esenţial, mai precis mesajul şi relaţia sa cu imaginea dorită.

Suntem deosebit de sensibili la influenţa opiniei majoritare. Interlocutorii externi nu sunt numai nişte receptori de mesaje, opinia majoritară este activă, ea judecă firma şi poate s-o facă să treacă prin nişte crize majore. Tocmai în acest sens considerăm că, de fapt, comunicarea corporativă se apropie din ce în ce mai mult de comunicarea politică şi de evoluţiile sale adesea haotice...

Sfaturile pe care le-am da se referă în primul rând la grija ce trebuie dovedită în faza de diagnosticare. Firmele nu trebuie să rămână ancorate în convingerile

lor, ci trebuie să accepte să se mişte. Apoi, trebuie să ţină la calitatea reflecţiei strategice, şi nu, cum se întâmplă de prea multe ori, să intre prea rapid în analiza şi alegerea instrumentelor. În sfârşit, dacă ar trebui dat un sfat companiei şi în relaţia sa cu societatea de consulting în comunicare, aş sugera să-şi precizeze cu claritate conţinutul caietului de sarcini ce ne este transmis şi abia apoi să accepte un adevărat rol de consulting. Iar acesta nu poate fi efectiv decât printr-o puternică relaţie de încredere şi de proximitate.

Măsurarea câmpului concurenţial

Activităţile se exercită pe un teritoriu concurenţial. Imaginea companiei trebuie să fie, desigur, percepută, dar, pentru elaborarea planului, este necesar să se măsoare şi poziţionarea concurentă. Un teritoriu asupra căruia un concurent are un drept de preempţiune antrenează următoarea alternativă:

- Firma se diferenţiază comunicând într-un alt registru (Coca/Pepsi, Omo/Ariel, Tag Heuer/Breitling, Benetton/Celio...).
- Firma se poziţionează pe un registru deja utilizat. Această strategie poate fi pusă în aplicare după două scenarii:
  - atacul frontal, atunci când se pune problema să se intervină pe acelaşi teritoriu cu un concurent (Nescafé/Jacques Vabre);
  - recuperarea difuză, care constă în utilizarea unui sistem de valori exploatat pe larg, dar care beneficiază de o slabă atribuire. Urmând sfaturile lui J.N. Kapferer, Gaz de France s-a poziţionat astfel pe „alegerea calităţii", temă frecventă, dar difuză.

Această poziţionare va fi creată cu ajutorul cât mai multor componente (valoare, emiţător, releu) şi va trebui să fie şi evolutivă. Comunicarea de solidaritate a companiei Lyonnaise des Eaux l-a silit pe concurentul direct, Vivendi, să întreprindă importante acţiuni pe aceeaşi temă prin crearea unei fundaţii corporate. În schimb, înmulţirea operaţiunilor de comunicare de proximitate începute de Vivendi (porţi deschise, inaugurări...) a determinat compania Lyonnaise să-şi dezvolte comunicarea de vecinătate.

Cultura internă

Cunoaşterea culturii interne a companiei este necesară din mai multe motive. Aceasta constituie una dintre componentele-cheie ale identităţii firmei. Într-o

etapă ulterioară, se pot evalua mai bine comportamentele de interacţiune cu clienţii şi publicul în cadrul activităţii profesionale. Această activitate de interacţiune se extinde şi la relaţiile extraprofesionale ale salariatului, iar faptul că unele firme cu mulţi angajaţi pot să le acorde o atenţie deosebită e de înţeles: „Membru al companiei, salariatul devine reprezentantul ei în mediile pe care le frecventează; discursul său are valoarea de a reprezenta realitatea acesteia"[1]. Percepţia externă pe care o transmite un salariat, adesea în mod inconştient, despre firma în care lucrează – teoria agentului ambasador – se va bucura adesea de o mare credibilitate, deoarece se bazează pe o realitate trăită.

Al treilea aspect interesant al acestui audit intern este faptul că îngăduie să se prevadă dezavuarea planului de comunicare. Această dezavuare se poate traduce statistic atunci când comportamentele interne intră în decalaj cu anumite obiective de comunicare externă. În Franţa, campania „Mişcaţi-vă cu Poşta" a declanşat, desigur, un semnal extern de modernizare, dar comportamentul neschimbat al funcţionarilor de la ghişee a constituit adesea o dezminţire usturătoare a sloganurilor.

Această dezavuare se poate traduce într-un mod şi mai brutal. Aşa s-a întâmplat mai cu seamă pentru SNCF odată cu lansarea campaniei „Se poate" în 1986. Deşi în interior era din plin resimţit un început de criză, decizia de lansare a respectivei campanii a fost percepută de numeroşi feroviari ca o provocare. Efectul a fost imediat şi a dus la una dintre cele mai lungi greve din istoria SNCF. Campania a fost un succes de netăgăduit[2], dar a fost plătită scump.

Adesea, e delicat să anticipezi crizele sociale, iar cea din iarna anului 1995 a fost grăitoare în acest sens. Deşi nu îndepărtează toate riscurile, un studiu referitor la cultura internă permite măcar o mai bună cunoaştere a punctelor tari şi a celor slabe ale firmei în relaţiile sale externe.

Alte obiecte ale diagnosticului

Deşi constituie elementul de bază al auditului, cunoaşterea imaginii trebuie să fie însoţită de transcrierea sa în termeni de impact asupra consumatorului. Imaginea este un capital aflat în slujba vânzărilor, dar mai trebuie şi ca relaţia să fie stabilită.

1. Philippe Schwebig, *Les Communications de l'entreprise - Au-delà de l'image*, MacGraw-Hill, 1988, p. 56.
2. Daniel Robert, *Lettres à un jeune publicitaire*, Balland, 1995, p. 15.

RATP*

Până în anii 1970, RATP suferea din cauza dezinteresului locuitorilor din Île-de-France, şi toate campaniile pentru ameliorarea imaginii se loveau de această realitate: vânzările nu creşteau deloc. Compania s-a hotărât atunci să apeleze la un cabinet format din psihosociologi, pentru a înţelege mai bine reacţiile consumatorilor. Aceştia nu au întârziat să descopere unul dintre aspectele majore ale problemei: metroul este subteran, iar în imaginar subteranul simbolizează moartea.

Pe baza unor descoperiri de acest fel, evidente *a posteriori*, RATP s-a lansat într-o cucerire a propriului spaţiu. Decoraţiunile interioare, evenimentele, informările ştiinţifice, poemele au contribuit astfel la crearea impresiei de viaţă subterană şi, în consecinţă, la impulsionarea unei noi dinamici comerciale.

- *Planurile anterioare*

O comunicare corporativă se elaborează în timp. Cunoaşterea planurilor anterioare şi a rezultatelor lor permite construirea unui model capabil să identifice câştigurile şi să evite numeroase erori. Firmele ale căror mărci sunt cele mai citate sunt adesea acelea care au dat dovadă de o suficientă continuitate în comunicările lor (Coca-Cola, IBM, Ford...).

Capacitatea de a capitaliza comunicarea în timp, păstrând cele mai evidente elemente (mesaje, logo-uri, tip de campanie...), figurează printre elementele indispensabile pentru elaborarea tabloului de bord.

- *Situaţia externă*

Diagnosticul este aici şi mai greu de stabilit din cauza dimensiunilor câmpului ce trebuie acoperit. Aceste domenii necesită o investigare care, la rândul ei, trebuie să facă obiectul unei prelucrări în termeni de comunicare. Cele mai importante se referă la starea pieţei, marile curente culturale, sociale, legate de mediu, economice şi politice, starea reglementării (legea Sapin**, legea Évin***, legea NRE****...), raporturile de forţă şi structurarea reţelelor de influenţă.

---

* Régie Autonome des Transports Parisiens (n.t.).

** Legea Sapin din 29 ianuarie 1993 stabileşte procedurile de achiziţie a spaţiilor publicitare, în cadrul unei legi mai ample anti-corupţie (n.t.).

*** Legea Évin din 10 ianuarie 1991 reglementează lupta împotriva tabagismului şi alcoolismului în Franţa (n.t.).

**** Legea 2001-420 din 15 mai 2001 referitoare la noile reglementări economice (de unde şi prescurtarea NRE) are ca obiectiv reducerea efectelor nefaste ale disfuncţiilor interne şi ale mondializării (n.t.).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Planul de comunicare fiind definit pentru o anumită durată, diagnosticul de situaţie trebuie să se dovedească evolutiv şi să se sprijine pe o analiză prospectivă care să deschidă multe posibilităţi, să exploreze toate opţiunile ce pot fi avute în vedere în termeni de scenariu, să anticipeze impacturile şi să măsoare consecinţele. Mediul trebuie să fie cuprins în toate perspectivele sale, inclusiv cele mai schimbătoare, fiindcă altfel planul devine rapid desuet. Semnale slabe, riscuri de ruptură şi tendinţe marcate trebuie astfel să se integreze în cadrul unei monitorizări prospective strâns legate de comunicarea companiei.

Analizând figura 4.1, constatăm că pentru a stabili un diagnostic nu este de ajuns cunoaşterea imaginii firmei şi că aceasta se integrează printre numeroşi parametri. Pentru a-i determina pe aceştia din urmă, trebuie să se recurgă la o metodologie specifică.

Această analiză de situaţie poate varia în funcţie de ţintele firmei ori de tematica de comunicare studiată. Astfel, Judy Larkin propune o reprezentare sub formă de ecran radar în scopul luării în calcul a riscurilor emergente[1].

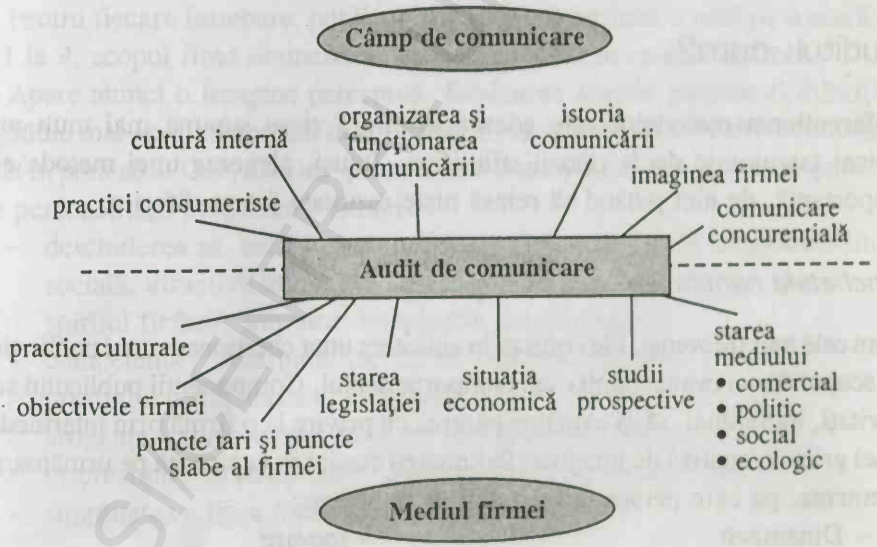


Figura 4.1. *Diagnostic de situaţie*

1. Judy Larkin, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, 2003, p. 58.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

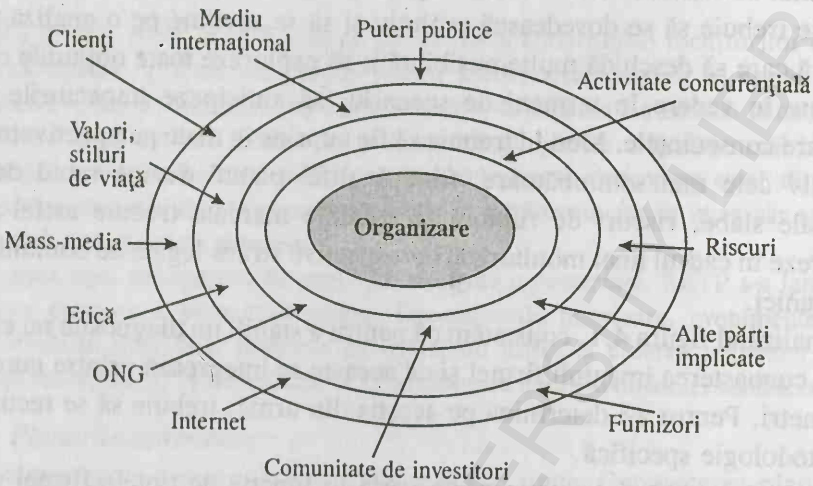


Figura 4.2. *Reprezentare tip „radar"*

Auditul: cum?

Diferenţierea metodelor este adesea arbitrară şi se supune mai mult unui obicei taxonomic decât rigorii ştiinţifice. Totuşi, alegerea unei metode este importantă, de aici putând să reiasă nişte rezultate foarte diferite.

Anchetele cantitative

Sunt cele mai frecvente. Ele constau în aplicarea unor chestionare unui public-ţintă în scopul de a-i evalua opinia sau comportamentul. Componenţii publicului sunt invitaţi, individual, să-şi exprime părerea cu privire la o firmă prin intermediul unei grile de analiză de imagine. Parametrii clasici se centrează pe următoarele elemente, pe care persoana va trebui să le noteze:

- Dinamism
- Încredere
- Gestionare
- Competenţă
- Proximitate
- Eficienţă
- Inovare
- Ascultare
- Etică
- Modernitate
- Beneficiu
- Informare

SNCF şi-a clasat astfel elementele în cinci rubrici[1] :

- *Solidaritatea* : este o companie modernă care evoluează odată cu epoca sa.
- *Inovarea* : este o companie modernă care merge înainte şi care inovează.
- *Eficienţa* : este o companie performantă şi eficace.
- *Dinamismul comercial şi comunicarea* :
  - este o companie dinamică şi cu un spirit comercial ;
  - este o companie care face faţă concurenţei ;
  - este o companie care se mobilizează pentru satisfacerea clienţilor săi ;
  - este o companie care comunică bine şi pe care oamenii au impresia că o cunosc.
- *Administrarea, gestionarea şi relaţiile sociale* :
  - este normal ca statul să participe la finanţarea SNCF ;
  - din punctul meu de vedere, SNCF funcţionează ca o administraţie rigidă şi prizonieră a rutinei ;
  - SNCF este bine gestionată ;
  - SNCF are o politică socială avansată în ceea ce priveşte personalul ;
  - este o companie apropiată, familiară, de care mă simt ataşat.

Pentru fiecare întrebare, publicul este rugat să atribuie o notă pe o scară de la 1 la 9, scopul fiind obţinerea unei mari precizii în rezultatul final.

Apare atunci o imagine percepută. Evaluarea acestor parametri diferiţi îi îngăduie mai apoi companiei să acţioneze în funcţie de un obiectiv de imagine fixat în prealabil. Gary Davies[2] propune o evaluare după cele şapte componente ale personalităţii corporate a firmei :

- deschiderea sa, care include trăsături ţinând de cinste, responsabilitate socială, atractivitate ;
- spiritul firmei : inovator, imaginativ, impresionant ;
- competenţa : securitate, încredere, ambiţie, rigoare ;
- prestigiul : stil, farmec, eleganţă ;
- aroganţa : agresivitate, caracter nemilos, egocentric ;
- machismul : masculinitate, duritate, caracter sever, frust ;
- simplitatea : lipsa formalismului, accesibilitatea.

1. Marianne Persinne-Heissler, „Le baromètre d'image de la SNCF", în H. Hotier, „Les stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leurs évaluations", Actele colocviului „Entreprise et communication", noiembrie 1998, ISIC, Université de Bordeaux III, p. 251.
2. Gary Davies *et al.*, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, 2003.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Fiecare dintre aceste componente poate să fie mai apoi măsurată şi să ducă la o diagramă sub forma unor tablouri de bord, în scopul unei mai bune vizualizări a rezultatului şi a eventualelor decalaje dintre percepţia clienţilor şi cea a salariaţilor (vezi figura 4.3).

Pot fi luaţi în considerare mulţi alţi parametri, iar numeroase agenţii sau suporturi de presă şi-au elaborat propria clasificare[1].

Young & Rubicam	WPP	Reputation Institute
• Diferenţierea • Pertinenţa • Stima • Familiaritatea	• Ataşamentul • Avantajul concurenţial • Performanţa • Pertinenţa • Prezenţa	• Performanţa • Produsele şi serviciile • Inovarea • Relaţiile sociale • Guvernanţa • Cetăţenia • Leadership-ul

Planul de comunicare necesită ca anchetele să fie realizate în timp pentru o mai bună percepere a tendinţelor dominante şi a rupturilor. Prin urmare, este important să se păstreze aceeaşi metodologie pe termen lung, ceea ce nu exclude o posibilă aprofundare a anumitor chestiuni.

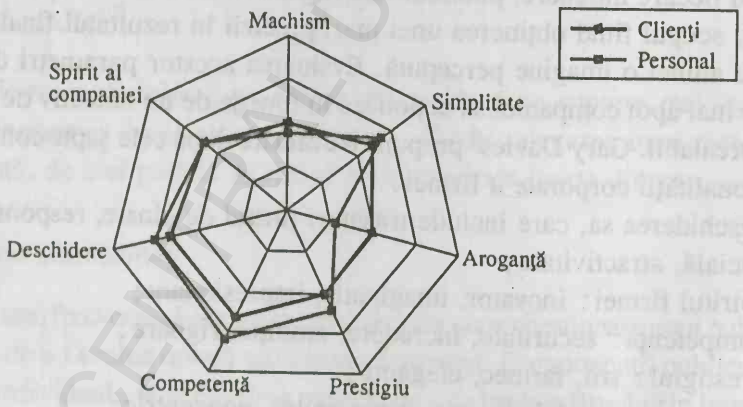


Figura 4.3. *Exemplu de vizualizare a elementelor imaginii*

1. Elementele tabelului provin din lucrarea lui Cees B.M. Van Riel şi Charles J. Fombrun, *Essentiels of corporate communication*, Routledge, 2007. Fiecare dintre parametri este, în mod evident, mai complex şi se subîmparte; ca exemplu, coeficientul Rep track® al Reputation Institute îşi divizează cei 7 factori în 23 de atribute. Este important să se ia în considerare faptul că există o piaţă a auditului şi a studiilor şi că marile institute propun propria lor grilă de analiză, mai ales Ipsos, TNS...

Cât despre conţinutul propriu-zis al anchetei, construirea sa trebuie să se efectueze după metodele clasice din ştiinţele sociale. În funcţie de modul în care este formulată întrebarea sau de locul acesteia în chestionar, de faptul că poate fi deschisă ori închisă, rezultatele pot fi absolut contradictorii. De asemenea, este bine să se evite efectul de halo, care constă în deducerea în mod inconştient a răspunsurilor din cele oferite anterior. Ca exemplu, dacă prima întrebare este : „Sunteţi satisfăcut de firma X ? ", este evident că persoana anchetată va avea tendinţa, tocmai pentru a-şi respecta coerenţa internă, să răspundă apoi după nişte criterii mai precise în funcţie de răspunsurile pe care le-a dat la această primă întrebare.

Abordarea calitativă

Bazată pe tehnicile de interviu şi de observare a atitudinilor individuale sau de grup, abordarea calitativă are ca scop să depisteze determinanţii construirii unei imagini. Ea caută, în spatele părerilor enunţate, factorii-cheie ai originii lor. Câmpul său de acţiune va viza mai mult valorile, atitudinile, blocajele psihologice. Ea clarifică rezultatele cantitative în materie de diagnostic şi permite examinarea câmpului posibilităţilor în ceea ce priveşte imaginea dorită. Se descompune în două categorii : întrevederea individuală şi întrevederea de grup. Condusă de profesionişti ai animării de grup, această ultimă abordare se efectuează în general sub forma unui grup restrâns de aproximativ cinci-sprezece participanţi. Durata ei poate fi foarte variabilă, dar nu depăşeşte o jumătate de zi. Participanţii sunt remuneraţi, iar spusele lor, adesea înregistrate.

Metodele semiologice

Pentru a găsi originea semiologiei, ne întoarcem adesea în 1957 şi la apariţia *Mitologiilor* lui Roland Barthes. În această lucrare, R. Barthes analiza noul Citroën, margarina Astra sau cunoscutul Guide Bleu după semnele pe care le emit, după semnificaţia lor socială. Astăzi, semiologia, numită uneori şi *semiotică*, este larg recunoscută în domeniul comunicării corporative. Ea cercetează ansamblul surselor de semne, semnificantul şi coerenţa lor. Astfel, studiază numele de mărci, logo-urile, sloganurile, materialele vizuale..., arhitectura, packaging-ul, adică tot ceea ce este ţine de imaginea companiei.

Semiotica este o metodă mai degrabă calitativă. Se deosebeşte de *semiometrie*, care seamănă mai mult cu un studiu cantitativ. Dezvoltată de către Sofres,

semiometria constă în delimitarea unor sisteme de valoare pornind de la cuvinte pe care publicul este invitat să le noteze pe o scară de la +3 la -3, după cum evocarea lor este agreabilă sau dezagreabilă. Rezultă de aici o hartă a valorilor ce poate să confirme răspunsurile la anumite întrebări în funcţie de valorile care le susţin (figura 4.4).

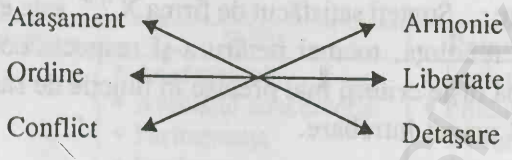


Figura 4.4. *Semiometrie:* mapping*-ul valorilor*

Punct de vedere

Semiologia, un instrument ce ajută la elaborarea planului de comunicare

Semiologia, disciplină care analizează cum este produs sensul (arătând felul în care forma oricărei expresii generează semnificaţie), este la ora actuală utilizată în mod curent pentru înţelegerea – şi rezolvarea – anumitor problematici corporative.

În timp ce sociologia este interesată de receptare (cum sunt percepute o acţiune, un mesaj), semiologia se situează de partea emiterii (felul cum combinarea diferitelor „ingrediente" care constituie un mesaj, semnele, duce la semnificaţie, uneori subiacentă). Ea porneşte de la semnificanţi, de la forma expresiei (lexicul, stilul, relaţia simbolică ce se construieşte cu destinatarul...), pentru a stabili metodic cum se organizează şi se difuzează sensul. Prin urmare, ea prilejuieşte, în general, o mai bună înţelegere şi poate să se înscrie tocmai din această cauză într-un demers prospectiv : numai printr-o mai bună cunoaştere a semnelor potenţial emise ne putem orienta spre nişte alegeri strategice.

Astfel, faptul de a ajuta la elaborarea unui plan de comunicare intră pe deplin în câmpul de competenţă al semiologului[1]. Într-adevăr, străduindu-se să pună

1. Sau „semioticianului", terminologia variind în funcţie de şcoala de apartenenţă, dar nu vom aborda aici aceste chestiuni, ci vom trimite în acest scop la lucrări mai teoretice.

în evidenţă efectele de sens generate de mesaje, acţiuni de comunicare, practici sociale, abordarea semiologică le va îngădui diferiţilor actori vizaţi să aleagă o poziţionare strategică şi să o prezinte, să o susţină în mod pertinent. Auditul semiologic are un rol de jucat în sensul că aduce, ca să reluăm termenii utilizaţi de către semioticianul J.-M. Floch[2], *mai multă inteligibilitate, mai multă pertinenţă şi mai multă diferenţiere* (în raport cu concurenţa sau cu o ofertă comercială de aceeaşi natură).

Dintre numeroasele probleme care se ivesc cu prilejul elaborării unui plan de comunicare, unele se situează înaintea oricărei preocupări pentru eficienţa mesajelor şi se referă la expertiza, analiza existentului. Se pot astfel inventaria un anumit număr de întrebări susceptibile să ajute la definirea a ceea ce firma doreşte să implementeze, a direcţiei în care ea vrea să se orienteze, indiferent dacă este vorba despre inovare sau, invers, despre copierea unor practici identificate în alte părţi.

Să luăm un prim exemplu de interogări:

Cum comunică partenerii noştri – sau concurenţii noştri, pe scurt, ansamblul actorilor care joacă un rol în domeniul vizat –, care sunt teritoriile de comunicare ocupate? Ce tipuri de relaţii întreţin cu receptorii lor, cu clienţii lor? Ce imagine corporativă vehiculează diferitele suporturi de comunicare difuzate?

Analiza semiologică permite oferirea unui răspuns care, în multe cazuri, va sluji în mod direct la elaborarea planului. Într-adevăr, poziţionarea prin intermediul unei strategii de comunicare implică definirea în prealabil a valorilor şi reprezentărilor pe care firma doreşte să le vehiculeze. Există oare o mai bună modalitate de a le defini decât aceea de a te interesa de alegerile altor actori? Concret, studiul semiologic, pornind de la un corpus specific (documentele difuzate, acţiunile de comunicare implementate...), se va strădui să decripteze aceste valori şi reprezentări care sunt induse de alegerile de comunicare, de tipurile de formulare, de modurile de a se adresa receptorilor. Astfel, el va putea să evidenţieze, dacă există, unele teritorii de comunicare comune, să arate prin ce anume alegerile de formă şi conţinut construiesc imagini de emiţător(i) total diferite. Pornind de aici, compania dispune de un mijloc suplimentar pentru a acţiona. Indiferent dacă doreşte să se diferenţieze sau nu, ea ştie unde se află codurile de expresie şi care sunt efectele acestora. Aceste interogări referitoare la unele practici „externe" de comunicare se dovedesc la fel de interesante în ceea ce priveşte practicile firmei care doreşte să implementeze un plan de comunicare, mai ales dacă acesta este susţinut de

1. În *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, la stratégie*, PUF, 1990.

o dorinţă de schimbare. În acest caz, înainte de a defini natura schimbării ce trebuie introdusă, ea va stabili un diagnostic referitor la sensul emis anterior prin ansamblul comunicării sale. Cu alte cuvinte, auditul semiologic permite efectuarea unui bilanţ al imaginii instituţionale vehiculate. Cerând studierea din punct de vedere semiologic a ansamblului suporturilor sale de comunicare (de pildă, raporturile sale de activitate), compania măsoară valorile dezvoltate anterior atât pe plan „etic", cât şi pe planul managementului (gestionarea relaţiei simbolice cu receptorul). Astfel, ea poate, pe de o parte, să constate dacă valorile acestea se împacă sau nu cu acelea pe care doreşte să le emită şi să le difuzeze şi, pe de alta, să evolueze modificând codurile imaginii sale pentru a le armoniza cu filosofia sau poziţionarea pe care vrea să le adopte. Fiindcă auditul semiologic nu doar pune în evidenţă unele disfuncţii şi originea lor, ci permite totodată să se ajungă la preconizări în materie de lizibilitate, de componentă figurativă şi formală a comunicării. Iată de ce este la fel de operaţional şi în problematici care se ivesc după constituirea de mesaje...
Christine Legris-Desportes, autor al lucrării *Entreprise et sémiologie*, Dunod, 1999.

Observaţia documentară

Observaţia documentară aplicată companiei constă în selecţionarea unei serii de documente care o privesc şi în analizarea acestora după o grilă specifică. Domeniul său de aplicare privilegiat este presa. Ansamblul articolelor de presă consacrate companiei face obiectul unui studiu calitativ, în scopul analizării unghiului de abordare mediatică: care este imaginea firmei pe care o vehiculează mass-media, în ce rubrici apare aceasta, ce tipuri de comentarii sunt utilizate?... Este vorba despre o analiză de conţinut care se poate aplica oricărui document scris sau audiovizual. Folosirea revistelor de presă în companie oferă în general materialul iniţial al studiului.

Aceste patru metode trebuie aplicate în paralel în cadrul unei verificări şi al unei prelucrări combinate (figura 4.5).

Ansamblul datelor strânse trebuie ulterior sintetizat şi prelucrat pentru a fi utilizabil. În general, se folosesc *mapping*-uri sau cartografieri de poziţionare. Se recomandă recurgerea la unele proceduri simple care permit o vizualizare rapidă a rezultatelor obţinute[1].

1. Vezi mai ales Thierry Libaert şi André de Marco, *Les Tableaux de bord de la communication*, Dunod, 2006.

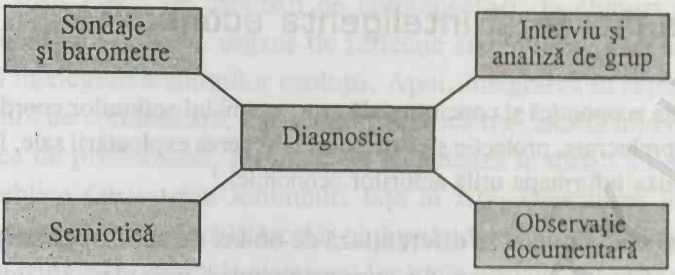


Figura 4.5. *Diferitele domenii ale auditului*

Oricât de pertinente şi de indispensabile ar fi, aceste metode se dovedesc uneori prea statice. Un diagnostic riguros necesită depăşirea unei etape suplimentare, aceea care desparte supravegherea strategică de inteligenţa economică aplicată comunicării corporative.

Auditul în planul de comunicare: regula celor 5 C

Pentru a fi pe deplin eficientă în vederea elaborării planului de comunicare, evaluarea trebuie să respecte cinci criterii:

- *Consistenţa*. Măsurarea trebuie să fie cât mai exhaustivă cu putinţă şi să nu se limiteze la câţiva indicatori.
- *Contextul*. Măsurarea îşi capătă sensul în raport cu un obiectiv de comunicare. Obiectul cercetării trebuie să fie clar specificat.
- *Credibilitatea*. Rezultatele trebuie să reflecte fidel realitatea, ele oferă legitimitatea oricărei acţiuni viitoare. Această regulă este importantă, deoarece se întâmplă adesea ca o acţiune să fie hotărâtă în prealabil, ceea ce are ca efect distorsionarea interpretării rezultatelor.
- *Continuitatea*. Orice rezultat se interpretează în raport cu o tendinţă. Orice indicator punctual trebuie descifrat cu multe precauţii.
- *Claritatea*. Complexitatea instrumentelor de măsurare trebuie să ducă la câteva rezultate simple, sintetizabile pe o pagină.

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

Supravegherea și inteligența economică

> Inteligenţa economică şi concurenţială este ansamblul acţiunilor coordonate de căutare, prelucrare, protecţie şi distribuire în vederea exploatării sale, în scopul de a furniza informaţia utilă actorilor economici.[1]

Inteligenţa economică se diferenţiază de obicei de supraveghere prin natura sa hotărât ofensivă. În timp ce supraveghetorul organizează un sistem de receptare, adeptul demersului de inteligenţă economică porneşte fără ezitare în căutarea informaţiilor. Aceasta situează în centrul dispozitivului său capacitatea de a comunica şi de a schimba informaţii. Ea recunoaşte noţiunea de reţele ca fiind esenţială pentru înţelegerea jocului actorilor[2].

Cunoașterea jocului actorilor

În faza de diagnosticare, utilitatea cunoaşterii opiniei publice nu mai trebuie demonstrată. Dar lucrul acesta nu este suficient. Compania trebuie să privească şi spre actori şi reţelele de actori, adică nişte forţe care acţionează asemenea unor grupuri de presiune. Aceşti actori pot să exercite un impact direct asupra comunicării firmei, fie şi numai prin forţa lor de mobilizare materială şi mediatică.

Din acelaşi motiv, planificarea comunicării se înscrie în centrul managementului firmei, fără să se restrângă la direcţia ei de comunicare. Departamentele comerciale, serviciile de relaţii cu cei aleşi şi ansamblul salariaţilor companiei trebuie să cunoască bine reţelele locale sau tematice. Numai o viziune lărgită asupra comunicării poate să-i ofere planului întregul lui potenţial.

Importanța rețelelor pentru firmă

Două motive esenţiale fac ca reţelele să se insereze în mod natural într-o fază de audit de situaţie: în primul rând, ele formează un loc de observare a

1. Philippe Clerc, Sylviane Descharmes, Philippe Auxerré, Pierre Achard, „L'intelligence économique et concurrentielle: l'information au service du développement de l'entreprise", *Humanisme et entreprise*, 98-232, p. 41.
2. În acest sens, vezi Louis Francart, „La maîtrise de l'information", *Stratégique*, nr. 69, 1/98, pp. 51-71.

practicilor altor firme şi de culegere de informaţii. Integrarea naţională în reţelele de foşti elevi, de asociaţii de comunicatori, în cluburi asociate la Medef*, camere de comerţ, organe de reflecţie economice şi sociale permite o mai bună înţelegere a anumitor evoluţii. Apoi, integrarea în reţea constituie deja o postură de comunicare, fapt care se verifică mai ales la nivel local, prin comunicarea de proximitate. Mesajele se efectuează în direct cu ocazia unor reuniuni publice sau a unor schimburi faţă în faţă. Detectarea locurilor cu miză precum uniunea patronală locală, cluburile de notabilităţi (Rotary, Lions Club...) sau cluburile regionale ale presei îngăduie dezvoltarea unei comunicări de influenţă cu atât mai credibile cu cât se realizează direct, mai cu seamă atunci când relaţiile se desfăşoară în afara oricărui context strict profesional.

Punct de vedere

Informaţia trăieşte prin comunicare
Pierre Fayard, profesor la Universitatea din Poitiers

Într-o lume deschisă, în care viteza şi pertinenţa fac diferenţa, frontierele fizice şi desfăşurarea lentă a schimbului constituie piedici în prelucrarea strategică a informaţiei. Pentru a menţine ritmul, a înfrunta necunoscutul şi a anticipa într-o competiţie din ce în ce mai clar internaţională, noi solidarităţi se ivesc între actori care, până acum, se retrăgeau pe poziţii separate şi izolate.

Modelul *comunităţilor de cunoaştere* (conceptul *Ba*) în Japonia arată în ce măsură practicile de comunicare în jurul unui proiect împărtăşit generează cunoştinţe operaţionale utile atât pentru companie, cât şi pentru partenerii şi clienţii ei. Căci cine poate sesiza mai bine decât aceştia nevoile lor, evoluţia acestora, lipsurile şi îmbunătăţirile ce trebuie aduse? La fel se întâmplă şi cu subcontractorii, care dispun adesea de cunoştinţe tacite, nerecunoscute şi nevalorizate, capabile să optimizeze un anumit produs ori serviciu. Performanţa unora nu este nici zadarnică, nici independentă de ceilalţi, iar acest fapt merită să fie explicit subliniat în relaţia firmă/clienţi sau utilizatori. Ignoranţa, care are la bază lipsa de consideraţie faţă de celălalt, faţă de inteligenţa şi aptitudinile sale de cooperare, este contraproductivă. Această inaptitudine şi această suficienţă se înrădăcinează într-o poziţionare de fortăreaţă.

* Mouvement des Entreprises de France (n.t.).

Comunicarea are datoria să reveleze aceste cunoştinţe şi tehnici înainte neglijate, pentru ca formularea şi combinarea lor să se integreze într-o strategie de ansamblu. Aceste arhitecturi colaborative în jurul unor obiective împărtăşite organizează o convergenţă de eforturi care dă formă invizibilului, dezvăluie inaccesibilul şi transformă ceea ce era refuzat de toată lumea într-o materie primă a strategiei. Informaţia strategică, cumulativă sau de ruptură, există rareori ca atare şi *a priori*. Ea rezultă mai mult dintr-un ansamblu de interacţiuni care identifică, adună şi combină semnale slabe şi date pentru a favoriza apariţia unor capacităţi. În această activitate multiformă şi permanentă de du-te-vino, fiecare devine responsabil pe baza proiectului împărtăşit. Comunicarea asigură, strânge şi menţine legăturile. Oferindu-le clienţilor informaţia pe care aceştia o aşteaptă, comunicarea sporeşte fertilitatea relaţiei cognitive cu ei, fiindcă pentru a primi trebuie să dai. Intervenind în fiecare etapă a acestei inteligenţe colaborative, ea indică direcţia observaţiilor şi determină existenţa proiectului în nişte ritualuri (*kata*) care manifestă pregnanţa şi autenticitatea interesului comun. Comunicarea este mai mult ca niciodată un instrument indispensabil de revelare şi îmbogăţire a informaţiei.

Pierre Fayard, profesor la Universitatea din Poitiers, autor al volumelor *Le Réveil du samouraï*, Dunod, Paris, 2006, şi *Comprendre et appliquer Sun Tzu*, Dunod, Paris, 2004, reed. 2007. *www.comprendreetappliquersuntzu.com*

Cunoaşterea relaţiilor dintre actori

Această cunoaştere se realizează în două etape. Într-o primă fază, trebuie să fie inventariaţi toţi interlocutorii firmei, să fie selecţionaţi aceia care par prioritari şi apoi să se definească anumite elemente, ca în exemplul din tabelul 4.1.

Tabelul 4.1. *Cunoaşterea actorilor externi*

Actori organisme	Persoane determinante	Aşteptări	Importanţă	Atitudini/ firmă	Miză	Starea contactelor

Această abordare prezintă totuşi inconvenientul că este prea statică. Mai multe instrumente propun o viziune mai dinamică măsurând influenţele şi relaţiile dintre actori. Ca să nu luăm decât un exemplu[1], programul Mactor

1. Pentru o prezentare mai completă a instrumentelor disponibile, vezi Emmanuel Pateyron, *La Veille stratégique*, Economica, 1998, pp. 29-39.

dezvoltat de Michel Godet permite calcularea intensităţilor de convergenţă şi de divergenţă în raport cu obiectivele unei firme, luând în calcul raporturile de forţă constatate. Acesta leagă între ei diferiţi interlocutori în funcţie de intensitatea relaţiilor lor, bune sau rele. Rezultatul duce la o reprezentare grafică a relaţiilor dintre actori pe o panoplie de subiecte posibile. Această abordare îngăduie o mai bună percepere a jocului actorilor şi deschide mai ales o perspectivă asupra posibilităţilor de strategii ale aliaţilor sau de comunicare prin intermediul grupului. În mod concret, ea conduce la o comunicare targetată pe actori externi care au un nivel de credibilitate în măsură să permită retransmiterea mesajelor firmei.

Optimizarea contactelor

Diagnosticul de comunicare, mai ales dacă se realizează pe plan local, constă, în ceea ce priveşte cunoaşterea reţelelor, în distingerea importanţei unei acţiuni specifice la fiecare nivel. Pot fi identificate trei niveluri în funcţie de miza şi gradul de putere ale fiecărui partener sau organism extern companiei.

În paralel, aceeaşi persoană nu poate să se ocupe de fiecare reţea sau interlocutor. Prin urmare, este necesar să se procedeze la o repartizare ordonată în cadrul firmei în funcţie de rangul, competenţele şi afinităţile fiecăruia. Salariaţii companiei primesc atunci misiuni de ascultare şi de informare în cadrul unei structuri determinate în prealabil. Dublul avantaj ce rezultă de aici constă în deschiderea firmei şi a salariaţilor spre exterior şi înmulţirea oportunităţilor de contact. Statul-major îşi rezervă interlocutorii determinanţi, personalul de conducere, cadrele superioare; masa salariaţilor se ocupă de interlocutorii de rang inferior.

Schematic, este vorba despre operarea unei intersectări între două cercuri (figura 4.6):

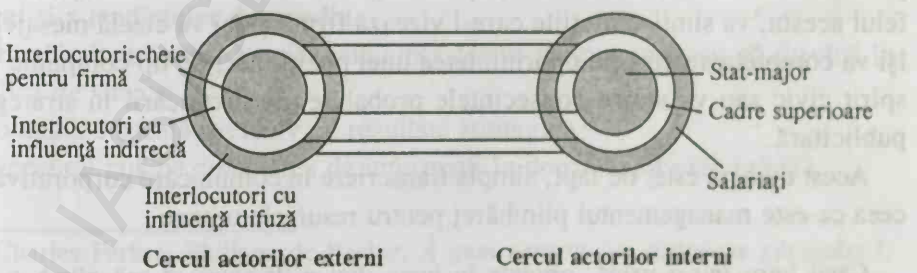


Figura 4.6. *Punerea în relaţie a actorilor*

Bineînţeles, această reprezentare trebuie să ia în considerare relaţiile istorice care au putut fi construite, afinităţile fiecăruia. Ea trebuie să fie flexibilă şi să nu se oprească la liniile ierarhice interne.

Strângerea informaţiilor

Comunicatorul plimbăreţ

> În primul rând, comunicatorul trebuie să observe lumea în care trăieşte şi mai cu seamă unele activităţi aparent îndepărtate de cele ale firmei sale (actualitate, cultură, mişcări de idei, modă...). El trebuie să trăiască în epoca sa. Astfel, atunci când va trebui să pregătească planul de comunicare al unei noi filiale străine, să înceapă prin a petrece o jumătate de zi plimbându-se pe străzi, ca să adulmece ambianţa, ca să vadă cum merg şi cum sunt îmbrăcaţi oamenii, ce citesc şi ce li se dă să citească. A comunica nu înseamnă oare şi a transcrie cuvintele firmei în limbajul vieţii?
>
> Thierry Lentz, ex-director de comunicare la Saur, grupul Bouygues

Acest elogiu al observării şi deschiderii este fundamental: comunicatorul trebuie să fie atent la evoluţiile culturale şi sociale. Observarea va fi adaptată activităţii companiei şi ţintelor comunicării sale. Comunicatorul unei firme al cărei target este un segment de vârstă între 15 şi 25 ani va frecventa locurile de întâlnire ale acestor tineri, le va viziona filmele, le va asculta muzica. Acela al unei companii de îmbrăcăminte pentru femei, de cosmetice sau bijuterii va urmări şi el preocupările clientelor sale, fără să se mulţumească cu analiza unor curbe barometrice.

Înaintea oricărei planificări, comunicatorul trebuie să iasă în întâmpinarea publicurilor sale, să le asculte aşteptările şi să „adulmece" aerul epocii. În felul acesta, va simţi evoluţiile care-i vizează firma şi îşi va cizela mesajele, îşi va completa analiza pe oportunitatea unei poziţionări de tip companie cu spirit civic sau va sesiza consecinţele probabile ale provocării în strategia publicitară.

Acest demers este, de fapt, simpla transcriere în comunicare corporativă a ceea ce este managementul plimbăreţ pentru resursele umane:

> Când intru într-o uzină, oriunde în lume, îmi e de-ajuns să mă plimb o jumătate de oră cu managerul ei ca să-i simt atmosfera. Pot să vă spun dacă

uzina merge bine sau rău (...) fără ca măcar să mă uit la cifre, pot să vă spun dacă uzina cutare sau cutare câştigă sau nu bani[1].

Jan Timmer, ex-preşedinte-director general al Philips

Captarea informaţiilor

În funcţie de gradul de precizie a informaţiei căutate, există multiple modalităţi. Cunoaşterea marilor tendinţe ale comunicării corporative poate fi dobândită prin citirea unor reviste specializate şi în timpul multor colocvii sau seminarii. Frecventarea universităţilor şi a altor şcoli de comunicare este, de asemenea, recomandabilă, fie numai şi pentru bogăţia şi varietatea disertaţiilor realizate an de an. Participarea la câteva asociaţii sau cluburi de comunicatori se poate dovedi rodnică prin împărtăşirea experienţelor şi confruntarea abordărilor pe care aceasta le permite.

Informaţiile referitoare la comunicarea concurenţială vor putea evolua de la simpla colectare din articolele publicate în mass-media sau de la monitorizarea raporturilor de activităţi spre nişte sisteme mai dinamice. Simpla participare la nişte zile ale porţilor deschise organizate de firme concurente este adesea bogată în învăţăminte, iar costul este nul. Specialiştii în inteligenţă economică subliniază că „peste 95% din informaţiile esenţiale pentru cunoaşterea unei firme concurente sunt disponibile"[2]. Această proporţie este valabilă şi pentru câmpul comunicării corporative.

Faza de diagnostic este extrem de sensibilă în materie de planificare a comunicării, deoarece implică ansamblul etapelor următoare şi determină corectitudinea poziţionării. Drept urmare, ea necesită un profesionalism specific care seamănă cu activitatea unui observator al comunicării – cea a firmei, a pieţei şi a tendinţelor din mediu.

În sfârşit, trebuie să evite cele cinci derive majore care pot să survină în analiza de situaţie:

- o analiză bazată exclusiv pe rezultate strategice;
- accentul pus pe colectarea de informaţii în detrimentul prelucrării;

1. Charles Farkas, Philippe de Backer, *À quoi servent les directions générales ?*, Dunod, 1997, p. 63. Pe acelaşi subiect, Hervé Sérieyx, *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Village mondial, 1996.
2. Emmanuel Pateyron, *La Veille stratégique*, Economica, 1998, p. 37.

- un câmp de analiză prea restrâns;
- o obiectivitate limitată care se constată atunci când pe demers vin să se grefeze elemente de putere personală sau mize politice;
- căutarea unei legitimităţi interne care falsifică diagnosticul. Această greşeală se întâlneşte uneori atunci când elaborarea planului a fost încredinţată unui consultant extern. Realizarea interviurilor interne are adesea ca finalitate propunerea planului celui mai apt să fie amplu împărtăşit, uneori în detrimentul pertinenţei sale externe.

Cazul nr. 7 – Grupul Europ Assistance

Interviu expres cu Pascale Giet, directoare pentru comunicare şi dezvoltare durabilă a Grupului Europ Assistance

Integrat grupului Generali, creator şi lider mondial în faţa Mondial Assistance şi Axa serviciilor de asistenţă, Europ Assistance are particularitatea că nu-şi face publicitate. Compania posedă o strategie de comunicare foarte elaborată, cu o schemă strategică pe cinci ani şi un plan anual.

Planul strategic de comunicare (2005-2010) se bazează pe planul strategic al grupului şi detaliază elementele fundamentale ale comunicării: viziunea, identitatea, promisiunea, valorile. Obiectivele de comunicare vizează întărirea mărcii, inovarea şi ghidarea schimbării.

În relaţie cu faptul că grupul nu realizează campanii publicitare, ţintele prioritare sunt constituite de intermediari (tour-operatori, bănci, agenţii de voiaj) şi parteneri de tipul constructorilor de automobile sau GIE Carte Bleue. Grupul nefiind cotat, comunicarea financiară lipseşte. Marele public este o ţintă majoră, dar care poate fi atinsă indirect ori prin relaţie media. Caracteristică rară, în ciuda dorinţei de a apărea ca un actor lider şi inovator, grupul nu are o semnătură instituţională.

Comunicarea este măsurată prin tracking pe site-ul web, chestionarele care urmează celor cincisprezece *roads shows* anuale ale directorului general, studiul realizat pe cei 5.000 de colaboratori ai grupului şi barometrul media. Pascale Giet indică şi importanţa efectuării unor studii pe teme generale (europenii şi sănătatea, europenii şi călătoria), care îi oferă o bază de date pentru poziţionare, dar şi posibilitatea de a-şi mediatiza studiile după modelul barometrului anual al Cercului Sănătate Securitate/Europ Assistance.

Primul sfat pe care îl dă Pascale Giet este ca firma să-şi definească în mod clar obiectivul şi să facă în aşa fel încât toate mijloacele să fie pe deplin în slujba acestui obiectiv. Din punctul său de vedere, logica planului de comunicare este o garanţie de reuşită, deoarece permite împărtăşirea şi aproprierea în jurul unui obiectiv stabil.

Capitolul 5

Definirea obiectivului

Obiectivul este elementul central al planului de comunicare. Analiza de situaţie prealabilă are ca scop să delimiteze un obiectiv. Fazele ulterioare, care vor defini mesajele, ţintele şi mijloacele, decurg direct de aici. În centrul planificării, obiectivul fixează o strategie pentru ansamblul acţiunilor de comunicare, scopul comun ce trebuie atins. Act politic şi de voinţă afirmată, acesta pune în joc eficienţa comunicării corporative şi necesită, înaintea oricărei prezentări a formelor sale particulare, o clarificare a componentelor.

Alegerea obiectivului

Definirea obiectivelor de comunicare nu se poate realiza decât după ce a fost delimitat obiectivul firmei. Acesta poate fi strategic ori de comunicare.

Obiectivul strategic

Se pune problema ca firma să-şi recentreze activitatea pe câteva produse sau servicii, să-şi ridice cota de piaţă pe plan internaţional, să-şi propună serviciile pe internet, să opereze o restructurare a modului de funcţionare (*reengineering*, *downsizing*...), să caute un partener în cadrul unei afaceri, al unei oferte publice de cumpărare sau al unei fuziuni ori, dimpotrivă, să se apere contra oricărei tentative externe de preluare a controlului?

Obiectivele potenţiale sunt numeroase şi uneori contradictorii în jurul unei logici comune de dezvoltare şi de maximizare a beneficiilor.

Obiectivul firmei trebuie să fie clar delimitat înainte de întreprinderea oricărui demers de comunicare corporativă. Obiectivul de comunicare trebuie să se bazeze

pe un obiectiv strategic. Altfel, comunicarea, deconectată de realităţile firmei, s-ar reduce la utilizarea câtorva tehnici în funcţie de nişte obiective aleatorii.

Acesta este motivul pentru care planul de comunicare va fi inserat într-o logică globală de firmă. Odată cunoscut, planul sau proiectul companiei permite obţinerea bazei pe care se va stabili strategia de comunicare. Dacă nu există nici unul, participarea responsabilului cu comunicarea la şedinţele echipei de conducere este necesară, dar nu şi suficientă, cea mai mare parte a acestor întâlniri având un caracter punctual şi factual.

O discuţie aprofundată cu directorul companiei va permite surprinderea viziunii pe termen lung. Această uşurează înţelegerea sensului în jurul căruia se poate construi o comunicare eficientă.

Obiectivele de comunicare

Determinarea cu precizie a ceea ce se caută este un exerciţiu adesea delicat în comunicarea corporativă. Firma doreşte să fie cunoscută, să aibă o bună imagine, să suscite noi atitudini faţă de client? Răspunsul la aceste întrebări determină conţinutul acţiunilor ulterioare.

Or, delimitarea obiectivelor este adesea considerată ca fiind prea evidentă pentru a merita o reflecţie aprofundată. Multe firme îşi fixează un obiectiv de imagine, adesea provenit din media rezultatelor anterioare, şi se mulţumesc cu o pilotare în raport cu un tablou de bord compus din elemente diverse. În acest caz, e de-ajuns ca o componentă a imaginii să scadă, fie în valoare absolută, fie în raport cu un concurent, pentru ca firma să hotărască imediat o acţiune corectoare care să suscite, speră ea, un reviriment al indicelui. Această atitudine este extrem de răspândită la firmele care nu posedă o reală strategie de comunicare pe termen mediu sau lung.

Obiectivul de notorietate

Înainte de a avea o bună imagine, firma trebuie să se facă cunoscută. Obiectivul de notorietate este, din punct de vedere cronologic, prima etapă pentru o companie aflată la început: să fie prezentă în mintea publicului cât mai rapid cu putinţă, înainte ca piaţa să se aglomereze. Sectorul furnizorilor de acces la internet este o ilustrare în acest sens. La cinci ani după crearea sa în 1995,

Yahoo! era cunoscut de un american din doi, ca şi Club Internet, apărut în acelaşi an în Franţa, iar cei care au rezistat au fost adesea şi cei care au beneficiat de cea mai mare notorietate. Acelaşi obiectiv se regăseşte în cazul unor firme care au suferit o restructurare ce a dus la o schimbare de nume: Veolia, Aventis, Dexia, Altadis, Nexity, Safran, Ondeo, de pildă, trebuie în primul rând să se facă cunoscute, să propună o nouă identitate vizuală. De asemenea, o firmă care doreşte să atace o piaţă nouă trebuie să se prezinte noii sale ţinte. Iată ce va face o companie *B to B* care se hotărăşte să atace marele public sau, invers, o firmă de servicii publice în situaţie de monopol care îşi orientează strategia spre nişte pieţe industriale. În acest ultim caz, se va asista la trecerea de la o comunicare instituţională spre o comunicare produse sau servicii în direcţia unei pieţe specifice.

Cele 4 tipuri de notorietate

- *Notorietatea spontană*: consumatorul menţionează în mod spontan numele firmei.
- *Notorietatea* top of mind: compania figurează printre primele citate în mod spontan de către consumator.
- *Notorietatea asistată*: consumatorul declară că ştie numele firmei ce-i este prezentată.
- *Notorietatea calificată*: consumatorul este capabil să menţioneze unele mărci sau produse asociate companiei.

Ca să luăm un exemplu din sectorul hotelier, notorietatea asistată a patru lanţuri hoteliere este foarte asemănătoare, în timp ce notorietatea spontană şi *top of mind* indică mari diferenţe[1].

Notorietate	*Top of mind*	Spontană	Asistată
Formule 1	23%	57	84
Ibis	17%	47	83
Campanile	13%	37	83
Novotel	9%	33	81

Fireşte, nu este uşor să se disocieze notorietatea de imagine, deoarece simpla denumire vehiculează imaginea pe care firma doreşte să o prezinte.

1. Anchetă Ifop, iunie 1996, citată în Georges Lewi, *La Marque*, Vuibert, 1999, p. 96.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Şi totuşi, delimitarea obiectivului este esenţială, deoarece panoplia instrumentelor va diferi în funcţie de acela care va fi reţinut. Ca exemplu, căutarea unei notorietăţi globale va implica mai degrabă mijloace de comunicare de masă (publicitate, televiziune, radio, afişaj) decât mijloace de relaţii publice. Mecenatul îmbunătăţeşte o imagine, dar nu creează o notorietate.

Obiectivul de imagine

Dobândirea unei bune imagini apare ca unul dintre stâlpii comunicării corporative, în asemenea măsură încât unii autori[1] au fost nevoiţi să atragă „atenţia asupra obsesiei imaginii care ne caracterizează modelele de comunicare". Anumiţi autori fac o diferenţiere între imagine şi reputaţie, după exemplul lui Jean-Pierre Piotet, care vede în imagine echivalentul unei fotografii acolo unde reputaţia ar constitui echivalentul unui film sau al unei acumulări de imagini. Cum nici experţii în ştiinţele informaţiei şi comunicării, nici practicienii nu fac o deosebire clară între cele două noţiuni şi le utilizează în mod nediferenţiat, nu intrăm în această dezbatere semantică şi subscriem la definiţia propusă de către Shirley Harrison, prezentată puţin mai departe. Instaurarea din 1999 a unui barometru al bunelor imagini corporative publicate de *Le Point* după ce au apărut în *Le Nouvel Économiste* întăreşte această tendinţă.

Imaginea companiilor franceze

La întrebarea: „În funcţie de ceea ce aţi auzit afirmându-se despre ele în ultimele luni, îmi puteţi spune dacă aveţi o imagine foarte bună, o imagine mai degrabă bună, mai degrabă proastă sau proastă?", 939 persoane chestionate telefonic în 21 şi 22 septembrie 2007 au răspuns:

1. Philippe Schwebig, *Les Communications d'entreprise. Au-delà de l'image*, Mac Graw-Hill, 1988, p. 51. În acelaşi spirit, *cf.* Jean-Marie Charpentier, „Communication d'entreprise, de l'image au social", *Communication et Langages*, nr. 149, septembrie 2006, pp. 113-121.

Nr.	Companii	Indice de imagine*
1	Leclerc	76
2	Intermarché	68
3	Michelin	68
4	Auchan	64
5	Carrefour	62
25	LVMH	21
26	Alcatel	20
27	LCL	18
28	PPR	13
29	Vivendi	7
30	Total	-5

* Procentaj de imagine bună – procentaj de imagine proastă

Un asemenea palmares este revelator pentru această competiţie de imagine. Cu toate acestea, nu este prea semnificativ, căci amalgamează diferite niveluri de poziţionare. Grupul PPR nu are o bună imagine la public pur şi simplu pentru că marele public nu constituie pentru el o ţintă de comunicare majoră. Se va observa şi importanţa sectorului de activitate în constituirea unei imagini. Patru dintre cele cinci firme din fruntea clasamentului aparţin sectorului marii distribuţii. De asemenea, evoluţiile sunt adesea corelate şi, ca exemplu în acest palmares din toamna anului 2007, cele mai puternice progrese se realizează în cazul unor firme ce ţin de stat (EDF, Gaz de France, La Poste), fapt care pledează pentru luarea în calcul a sectorului şi a statutului în încercarea de ameliorare a imaginii. În sfârşit, se va observa că cele mai multe dintre firmele din ultima parte a clasamentului au cunoscut fenomene de criză ce pot determina efecte durabile asupra imaginii. Total şi Vivendi figurau deja pe ultimele două locuri ale precedentei ediţii a acestei lucrări (2003), iar Le Crédit Lyonnais, rebotezat LCL, la ora actuală al 26-lea din 30, era al 28-lea în ediţia 2003 şi al 30-lea în ediţia 2000. Anumite firme pot totuşi să cunoască unele efecte de tip revenire în urma unei crize, ca Axa, Danone sau Airbus. Acest barometru trebuie relativizat şi prin perceperea mizelor companiei : Le Crédit Lyonnais n-a pierdut nici un client în urma crizei sale financiare. După Erika, Total a cunoscut cel mai mare beneficiu realizat vreodată de o firmă franceză[1]. Cu alte cuvinte, pare inutil ca o companie să-şi caute o bună imagine fără a-i defini componentele.

1. În acest sens, vezi Sylvie Hattemer-Lefevre, „Ces entreprises qui se moquent de la France", *Le Nouvel Économiste*, 31 mai 2000, p. 52.

Imaginea companiilor internaţionale

La nivel internaţional, revista *Fortune* îşi publică în fiecare an clasamentul „Most admired companies"[1]. Potrivit acestuia (cifre 2007), primele cinci companii mondiale sunt:

- General Electric;
- Toyota;
- Procter & Gamble;
- Johnson & Johnson;
- Apple.

Evaluarea imaginii este adesea delicată, iar criteriile, evolutive. *Fortune* publică anual un clasament al companiilor admirate, iar *Multinational Monitor*, pe acela al firmelor detestate. Astfel, Coca-Cola se află în clasamentul din *Fortune*, iar Mitsubishi, în acela din *Multinational Monitor*, dar, ciudat, anumite companii se regăsesc în ambele clasamente (mai cu seamă Disney).

Organismele de rating pot să reprezinte un ajutor? Iată trei exemple care sunt tot atâtea elemente de răspuns:

- Arese, azi Vigeo, supranotează companii precum Renault, Danone, L'Oréal, Schneider.
- Ethos subnotează Danone din pricina activităţii sale producătoare de ambalaj.
- Agenţia germană supranotează BMW, iar agenţia americană, pe Ford.

Realizată în aprilie 2001 la iniţiativa agenţiei Hill & Knowlton pe 1.000 de directori internaţionali, ancheta referitoare la gestionarea reputaţiei de către companii arată că 9 manageri europeni din 10 consideră că reputaţia este văzută ca o veritabilă dată strategică. Totuşi, această percepţie cu o miză majoră pare să fie contrazisă de observarea faptelor: numai 40% din firmele sondate posedă un real dispozitiv de măsurare. O altă anchetă internaţională, realizată la sfârşitul anului 2005 de aceeaşi agenţie, dar pe un public de analişti financiari, indică faptul că 91% dintre ei cred că, dacă o firmă nu se ocupă de propria imagine, rezultatele sale financiare vor avea de suferit, mai devreme sau mai târziu. Un studiu din iulie 2007 realizat de Fleishman-Hillard a evidenţiat legătura dintre reputaţie şi cursul bursier. Ca exemplu,

1. „The world's most admired companies", *Fortune*, 26 martie 2007, pp. 33-57.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

ancheta[1] a demonstrat că, dacă grupul Colgate ar beneficia de aceeaşi reputaţie ca Procter & Gamble, evoluţia sa bursieră ar înregistra o creştere de 6,2%, adică 2 miliarde de dolari.

Greu de evaluat, imaginea companiei rămâne un activ major al firmei, pe care unii încearcă să-l cifreze. Cabinetul Interbrand evalua astfel în 2007 imaginea Coca-Cola la 65 de miliarde de dolari, Microsoft, la 58 de miliarde, iar IBM, la 57 de miliarde. Prima companie franceză, LVMH, nu apare decât pe locul 17, cu 20 de miliarde, urmată de AXA, pe locul 49, L'Oréal, pe locul 51, Channel, pe locul 58, Danone, pe locul 67 etc. Mai mult de jumătate din valoarea unei companii s-ar baza de-acum înainte pe nişte active intangibile.

Ca şi notorietatea, imaginea nu se poate defini global. Pot fi propuse patru tipuri de clasificare : abordarea pe faze, abordarea istorică, abordarea tematică şi abordarea *capital corporate*.

Abordarea pe faze. Pătratul imaginii

Această abordare prezentată mai sus (capitolul 3) duce la diferenţierea a patru etape în elaborarea unei strategii de imagine :

- imaginea reală, adică cea mai obiectivă cu putinţă, cea mai apropiată de identitatea firmei ;
- imaginea percepută, aşa cum este ea reflectată de diagnosticul de opinie ;
- imaginea voită, ideală, dorită în funcţie de obiectivele firmei ;
- imaginea posibilă, care trebuie obţinută în funcţie de constrângerile pieţei şi de poziţionarea concurenţilor.

Abordarea istorică: imagine şi legitimitate

Acest unghi de studiu porneşte de la ipoteza că „se comunică folosindu-se cele trei sisteme de legitimitate definite de către Max Weber"[2]. Reluând demersul lui Max Weber aşa cum reiese din *Politica, o vocaţie şi o profesie*, acesta propune descompunerea imaginii unei firme în jurul a trei axe : axa tradiţională, axa carismatică şi axa raţională.

1. Pete Engardio şi Michael Arndt, „What price Reputation ? ", *Business Week*, 9-16 iulie 2007. În Franţa, lucrările Observatorului reputaţiei se înscriu în aceeaşi perspectivă.
2. Romain Laufer, *Communication et légitimité*, Réseaux, nr. 50, noiembrie-decembrie 1991, p. 48.

- *Axa tradiţională*

Această axă se bazează pe istoria societăţii, pe înrădăcinarea ei socială, pe aşa-numitele ei saga publicitare.

- *Axa carismatică*

Aceasta va putea fi fundamentată pe identitatea companiei aşa cum este ea reprezentată de logo-ul sau liderul său. Dacă se exclud cazurile unor firme care poartă numele directorului, ca Alain Afflelou, dar şi cazurile cele mai mediatizate, ca Bill Gates pentru Microsoft şi Richard Branson pentru Virgin, se observă, încă de la începutul anilor 1990, o sporire a personalizării discursului companiei în jurul figurii liderului. Agenţia Écho arată că în 1992 apariţiile în media ale şefilor de firme au înregistrat o creştere de 21% în Statele Unite. Aceasta citează lucrările altor agenţii referitoare la partea de notorietate şi de credibilitate a PDG-ului în imaginea unei companii, estimată la 35% conform Ernst & Young şi la 40% conform Burson-Marsteller[1].

Această personalizare implică totuşi mai multe riscuri. Pentru firmă, în cazul dispariţiei liderului sau chiar al unor afaceri care o pun în primejdie (corupţie etc.); pentru directorul care poate fi luat drept ţap ispăşitor la cea mai mică dificultate; pentru publicul căruia i se prezintă o versiune caricaturală a activităţilor economice, dovadă în acest sens fiind tratamentul mediatic al ofertelor publice de cumpărare din vara anului 1999, reduse la un duel Jaffré/Desmarets în sectorul petrolier şi la o confruntare Bouton/Lévy-Lang/Pébereau în sectorul bancar. Oferta publică de cumpărare ce s-a desfăşurat cu succes împotriva grupului Arcelor în vara anului 2006 s-a redus adesea la un duel între Laksmi Mittal şi Guy Dollé, PDG-ul grupului Arcelor.

Renumele şefului companiei

„O firmă are un puternic renume dacă preşedintele său este vizionar şi ştie să comunice într-un limbaj şi în nişte termeni care înseamnă ceva. Aceste persoane sunt conştiente de importanţa comunicării cu restul lumii."

Financial Times, Japonia

„Preşedinţii companiilor trebuie să fie văzuţi, nu să rămână în umbră."

Business Week

1. Vezi şi Philippe Heymann, „Le patron fait l'image de l'entreprise et du produit", *Les Échos*, 16 august 2000, p. 38.

„Sunt răspunzător de tot ceea ce poate afecta produsele Coca-Cola în lume."
Douglas Ivester (ex-preşedinte-director general al Coca-Cola), *Dow Jones Business Week*

„Numeroşi şefi de companii recunosc importanţa renumelui. Totuşi, puţini dintre ei fac demersul de a-şi urmări şi controla renumele într-un mod obiectiv şi profesional, aşa cum fac în cazul altor atuuri esenţiale pentru buna gestionare a afacerilor lor."

Arthur D. Little

„Tocmai prin responsabilitatea sa, şeful de companie ajunge să încarneze imaginea propriei firme, cu sau fără voia lui."

Constantin Lougovoy, Denis Huisman

„Indivizii asimilează cu uşurinţă o organizaţie cu personalitatea liderului ei şi, de foarte multe ori, imaginea pe care şi-o fac despre acest lider devine cea a organizaţiei. Prin urmare, dacă în exterior oamenii au o bună imagine despre dumneavoastră, putem pune pariu că vor avea o bună imagine şi despre firma dumneavoastră, dar şi despre produsele ori serviciile dumneavoastră."

Robert Papin

Conform unui studiu UPS realizat pe 1.452 de cadre de conducere europene în septembrie-octombrie 2002, numai 29% din cadrele franceze asociază imaginea PDG-ului lor cu imaginea firmei, spre deosebire de 45% pentru omologii lor europeni.

- *Axa raţională*

Această axă se caracterizează printr-o comunicare elaborată folosindu-se cunoştinţele din ştiinţele umane (psihosociologie, psihanaliză, semantică...), în scopul de a optimiza eficacitatea mesajelor. Axa raţională nu înseamnă raţionalitatea argumentelor care ar utiliza resortul unei comunicări tehnice, ci rigoarea de emergenţă a acestora.

Abordarea tematică

Propusă de Shirley Harrisson (1995), aceasta prezintă imaginea unei firme sub forma unui puzzle compus din patru elemente: personalitatea, valorile, identitatea şi reputaţia.

BCU ASSOCIATION UNIVERSITY LIBRARY

- *Personalitatea*

Aceasta se construieşte ca un portret chinezesc (dacă organizaţia în cauză era un actor, un om politic, un personaj istoric ?...). Personalitatea diferenţiază pe deplin firmele care au activităţi comparabile : Virgin/Fnac, Leclerc/Auchan... În sectoare deosebite, personalitatea companiei Body Shop apare ca fiind deschisă, cu spirit civic, serioasă şi responsabilă, iar cea a companiei Marks and Spencer, eficientă, sigură, întunecată.

- *Valorile*

Valorile pot fi interne (chartă etică la Suez, chartă de mediu la Sandoz, cod de conduită la Hewlett-Packard) ori să se traducă în mesaje publicitare (apărarea consumatorului la Leclerc) sau patronaje (mecenatul umanitar la Sanofi-Synthélabo). Aceste valori vor putea fi poziţionate pe un tabel (*mapping*) în aşa fel încât să întărească relaţia diagnostic/obiectiv. Ca exemplu (figura 5.1), se poate propune o schemă de valori (B. Dobiecki, 1996).

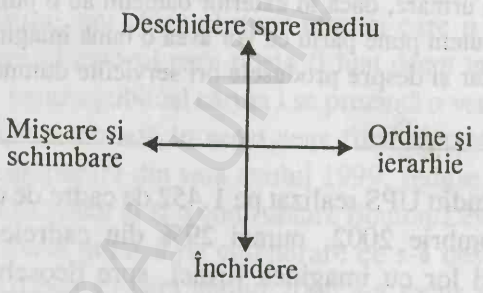


Figura 5.1. *Abordare tematică: poziţionarea valorilor companiei*

Conform studiului realizat de agenţia Wellcom pe 3.200 societăţi, primele valori de la care se revendică firmele sunt calitatea şi inovarea pe plan internaţional. La nivel francez, clasamentul valorilor afişate este următorul :

- inovare 31%
- integritate 28%
- satisfacţia clientului 27%
- spirit de echipă 26%
- respect 22%
- calitate 20%
- spirit întreprinzător 17%
- responsabilitate 15%

Încrederea în companii

Un studiu realizat la nivel european în 1999 de Fleishman-Hillard şi Ipsos a arătat că 9 europeni din 10 subliniază necesitatea ca marile companii să-şi consacre o parte din venituri în scopul de a ajuta la rezolvarea problemelor societăţii.
O anchetă mai recentă[1] efectuată de grupul Edelman pe 2.000 de cadre superioare şi lideri de opinie din întreaga lume indică o influenţă crescândă a ONG-urilor asupra opiniei, în detrimentul guvernelor şi firmelor. Rezultatele franceze sunt semnificative: numai 30% din persoanele interogate declară că au încredere în lumea afacerilor, în timp ce 57% au încredere în lumea ONG-urilor. Franţa înregistrează cel mai scăzut nivel al încrederii în firme comparativ cu ansamblul ţărilor studiate, media internaţională fiind de 51%.
Un studiu din aprilie 2007, realizat în 56 de ţări pe tema mondializării de către Chicago Council on Global Affairs & World Public Opinion.org, indică faptul că francezii o percep în proporţie de 42% ca negativă, ceea ce îi transformă în cei mai sceptici în această privinţă (SUA 35%, India 30%, Australia 27%, Rusia 24%).

• *Identitatea*

Identitatea rezultă din felul în care firma se manifestă fizic. Ea se materializează prin intermediul numelui, codului de culoare, logo-ului, arhitecturii, packaging-ului produselor... Iată de ce EDF a hotărât să regândească designul stâlpilor săi electrici ori Sephora, conceptul magazinelor sale de parfumerie prin deschiderea unor spaţii de destindere pentru clienţii săi (presă, cafenea...). Ansamblul elementelor fizice (vizual, auditiv etc.) de relaţie a companiei cu publicul formează componenta identitară a imaginii (Olins, 1989; Meech, 1996).

La un nivel mai concret, Hamid Bouchikhi şi John Kimberley propun definirea identităţii ca răspunsul la patru întrebări legate de firmă: „de ce" (finalităţile firmei), „cine" (actorii săi influenţi), „ce" (domeniul de activitate), „cum" (principiile după care acţionează).

Cei doi autori subliniază că „aceste dimensiuni ale identităţii se formează relativ devreme în viaţa unei companii, în torentul de acţiuni şi decizii luate de către fondatori şi primul val de actori pe care îi recrutează"[2].

1. Edelman, *Annual trust barometre*, ediţia 2008.
2. Hamid Bouchikhi şi John Kimberley, „Ne changez pas de stratégie, changez d'identité", în „L'Art de la Stratégie", *Les Échos*, 25-26 martie 2000.

- *Reputaţia*

Reputaţia constituie ansamblul convingerilor sau judecăţilor care există în cadrul publicului cu privire la companie. Calitatea managementului acesteia, soliditatea sa financiară, capacitatea de inovare, calitatea marketingului, a produselor şi serviciilor sale, acţiunile de spirit civic etc. formează componentele reputaţiei sale.

Printre elementele care contribuie la reputaţie să notăm şi următoarele aprecieri : avansată din punct de vedere tehnic, atentă faţă de clienţi, informează bine, lider în Europa, protejează mediul înconjurător, participă la viaţa culturală sau socială, creează locuri de muncă, soliditate financiară, bună gestionare, bună conducere.

Cei patru parametri ai imaginii sunt strâns corelaţi. Depind deopotrivă de realitatea companiei şi de obiectivele sale. Într-adevăr, un decalaj prea mare între o componentă a imaginii şi realitate nu ar putea să dureze. O firmă care ar avea o imagine dinamică cu o bază financiară instabilă ar risca o retroacţiune negativă în construirea imaginii sale. De asemenea, o companie poate să producă nişte spoturi publicitare superbe, să realizeze nişte broşuri minunate ; „dacă există o falie între percepţia asupra identităţii sale şi caracteristicile sale reale, există un risc major ca imaginea să fie prost înţeleasă"[1]. Iată de ce aceste patru elemente ale imaginii trebuie analizate în funcţie de pătratul precedent (figura 5.2) :

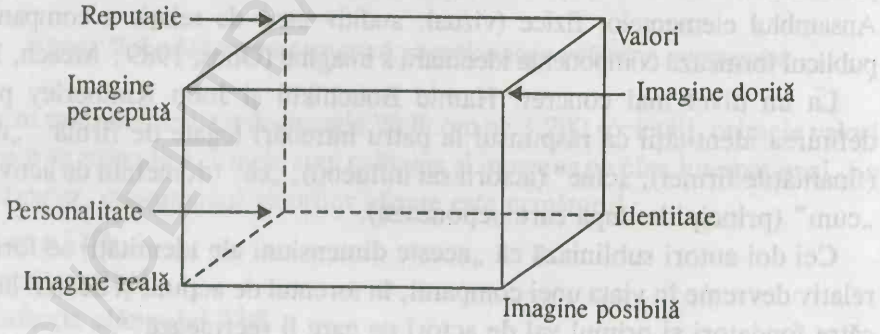


Figura 5.2. *Poziţionarea imaginii*

1. Paul Dickinson, Neil Svensen, *Beautiful Corporations*, FT Prentice Hall, 2000, p. 36.

Abordarea capital corporate

Destul de apropiată de analiza precedentă, viziunea asupra imaginii firmei pe care o susţine Bernard Emsellem[1] se articulează în jurul a trei componente:

- identitatea, care nu se reduce la caracteristicile fizice de mărime, statut sau activitate, deoarece integrează ambiţia, viziunea, proiectul firmei etc.;
- reputaţia, care înglobează astăzi toate actele companiei, managementul resurselor umane, politica sa de dezvoltare durabilă etc.;
- relaţionalul, care traduce calitatea schimbului dintre firmă şi publicurile sale. Acest relaţional se bazează pe un ansamblu de practici - de transparenţă, de explicare, de sinceritate. Practică permanentă de excludere a aroganţei, a înfrumuseţării şi a jargonului, relaţionalul dezvoltă atenţia şi concertarea.

Identitate *Corporate*	Reputaţie *Corporate*	Relaţional *Corporate*
⇓	⇓	⇓
Ce sunt	Ce le aduc clienţilor mei	Legăturile pe care le stabilesc
Ce vreau să fiu	Ce aduc societăţii	Postura pe care o adopt

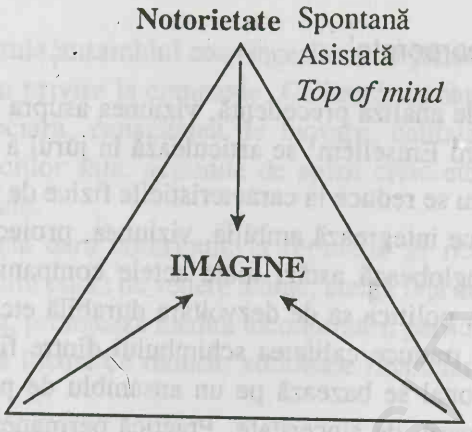
Sursă: Bernard Emsellem, *Le Capital Corporate*, TWBA - Corporate, Éditions Textuel, 2001, p. 23.

Abordarea prin atractivitate

Aceasta a fost popularizată de André de Marco[2], fost director de comunicare al grupurilor Bull, Rank Xerox, Rhône-Poulenc şi Pasteur; autorul propune şi o vizualizare triunghiulară. Cele trei componente ale imaginii ar fi notorietatea, identitatea şi atractivitatea.

1. Bernard Emsellem, *Le Capital Corporate*, TBWA - Corporate, Éditions Textuel, 2001.
2. Thierry Libaert şi André de Marco, *op. cit.*, pp. 106-109.

BCU ASIC CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



Identitate
Activităţi
Statut (privată, publică, cotată)
Mărime (cifră de afaceri, efective...)
Filiale
Naţionalitate
Poziţii geografice
Rezultate financiare
etc.

Atractivitate
Proximitate
Dinamică
Inovatoare
Bine gestionată
Socială
Arată respect faţă de mediu
etc.

Obiectivul de schimbare a atitudinilor

Dezvoltarea unei bune imagini este pentru vânzare ceea ce este popularitatea pentru alegere: un element favorizant, dar care nu declanşează o atitudine. Iată de ce obiectivul în comunicarea corporativă trebuie să fie înţeles în relaţie cu obiectivele comerciale. Acest al treilea obiectiv intervine pe o bază construită pe notorietate şi imagine. Cele două modele teoretice principale sunt mai degrabă nişte mijloace mnemotehnice decât nişte încercări reale de explicaţie. Primul este modelul AIDA:

Atenţie: atragerea atenţiei (*Aware*)
Interes: suscitarea interesului (*Interest*)

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dorinţă : provocarea dorinţei (*Desire*)
Acţiune : determinarea schimbării de atitudine, a actului de cumpărare (*Acţiune*).

Al doilea model a fost propus de un psiholog american, Henry Hocke. Este vorba despre cei 4 P :

Picture : (a picta, a descrie, a fotografia) a înfăţişa, a prezenta
Promise : a promite
Prove : a dovedi
Push : (a împinge) a determina cumpărarea

Aceste modele sunt apropiate de concepţiile de *copy strategy* pe care le prezentăm în capitolul următor. În ceea ce priveşte obiectivul de atitudine, se cuvine de asemenea să se relativizeze secvenţa „informare → imagine → atitudine". Schimbarea de comportament poate fi direct legată de faza de cunoaştere.

- *Cazul nr. 1* : atunci când, la începutul anilor 1990, Électricité de France studiază posibilitatea unei comunicări de tip publicitar despre energia nucleară, compania îşi dă seama rapid că o schimbare de atitudine este foarte dificilă din cauza ignoranţei publicului. Informarea, imaginea şi atitudinea au fost astfel regrupate într-un singur obiectiv. 40% din francezi nu cunoşteau pe atunci utilitatea reală a unei centrale nucleare. Pentru schimbarea imaginii şi atitudinii, era nevoie ca, în prealabil, să fie informaţi. Acest fapt a dus la campania „Astăzi, 75% din electricitate este nucleară".
- *Cazul nr. 2* : în faţa regularităţii incendiilor de pădure din sud-estul Franţei, numeroşi parteneri au format un grup ca să informeze publicul despre prevenirea unor astfel de incendii. Tonalitatea era atât simbolică (salvarea pădurilor naţionale), cât şi practică (gesturile ce trebuie evitate : focurile de picnic, aruncarea chiştoacelor...). Aceste campanii de prevenire au eşuat adesea din cauza unei percepţii eronate : cea mai mare parte a publicului îşi imaginează pădurea ca o grupare densă şi mare de foioase. Vegetaţia mediteraneană, alcătuită din arbuşti şi maquis, nu corespundea ideii pe care şi-o făceau vilegiaturiştii despre o pădure. Abţinerile sau actele protectoare erau astfel inhibate de o informare decalată.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Punct de vedere

Bernard Dagenais

Profesor de relaţii publice la Universitatea Laval (Québec)

- *Care sunt cele mai frecvente greşeli în materie de realizare a unui plan de comunicare ?*

Acestea sunt în număr de trei :

1. Cu prilejul elaborării unui plan de comunicare, nu se acordă îndeajuns de mult timp şi importanţă studiului mizei sau provocării. Clientul/patronul nu înţelege prea bine de ce este neapărat necesar să piardă vremea cu înţelegerea problemei în loc să-i găsească o soluţie. Totuşi, aceasta devine aproape mecanică atunci când problema este bine percepută. 50% din timpul cerut pentru realizarea unui plan de comunicare ar trebui să fie consacrat analizării situaţiei sub toate formele sale, inclusiv atitudinea diferitelor publicuri implicate şi complexitatea mediului în care se situează acţiunea.
2. Obiectivele nu sunt exprimate în aşa fel încât să li se poată evalua importanţa. Un obiectiv trebuie să comporte cinci elemente : un obiect precis, o ţintă, o sarcină de îndeplinit, un procentaj de schimbare şi o durată. Obiectivele sunt rareori enunţate în aceşti termeni. Nedefinind în mod exact distanţa ce trebuie parcursă între situaţia actuală şi situaţia dorită, orice acţiune de comunicare poate să aibă un efect pozitiv. Dar este oare cel vizat ?
3. Evaluarea campaniei nu face parte integrantă dintr-un plan. Or, o evaluare trebuie să permită să se afle dacă au fost făcute gesturile potrivite, cu strategiile potrivite şi mesajul potrivit ; şi, mai ales, permite schiţarea bazelor viitoarei campanii. Evaluarea nu trebuie percepută ca o privire critică asupra realizării unei operaţiuni, ci ca un instrument de cercetare în scopul de a acţiona mai bine data viitoare.

- *Credeţi că un plan de comunicare este valabil indiferent de ţara vizată ?*

Da. Din ce în ce mai des, multinaţionalele folosesc aceleaşi campanii în toată lumea. Globalizarea face acum parte din strategiile de comunicare ale marilor companii. Benetton utilizează, cu succes, această abordare de ani buni.

Nu. O campanie care nu ţine cont de specificitatea culturilor provoacă iritări şi poate chiar să producă anumite contraefecte. Unele afişe Benetton au suscitat diverse mişcări în anumite ţări pentru că şocau idealurile sau moravurile oamenilor.

Între cele două tendinţe, multinaţionalele încearcă acum să-şi moduleze felul de a acţiona : *Think globally, act locally*. Dar trebuie să se ştie că sufletul

omenesc are un fond comun care trece peste frontiere. Wagner, Mozart, Beethoven sunt germani şi universali, Puccini, Rossini şi Verdi sunt italieni şi universali. Ravel şi Debussy sunt francezi şi universali. Există filme, cărţi, mode, cântăreţi care izbutesc să seducă oameni din cele patru colţuri ale lumii. Aşadar, undeva anume, fibra omenească, indiferent de continent, vibrează la aceleaşi unde şi nu e deplasat ca o companie să-şi poată face planuri de comunicare la scară mondială.

- *Ce legături faceţi între planul strategic al firmei şi planul de comunicare ?*

Un plan de comunicare este un instrument de gestionare pentru companie. Prin comunicare, se gestionează problemele, mizele şi provocările unei firme, nu doar imaginea.

Din acest motiv, orice plan anual de comunicare trebuie să se articuleze pe marile priorităţi şi principalele obiective ale companiei. Prin urmare, el trebuie să concorde cu vocaţia firmei actualizată în planul strategic.

Planul de comunicare ocupă o funcţie instrumentală în realizarea planului strategic. Pe de altă parte, comunicatorul poate să exercite un rol strategic sau tehnic în realizarea sarcinilor sale.

- *Care este compania de referinţă în materie de plan de comunicare ?*

Compania de referinţă trebuie să corespundă unor criterii, cinci la număr :

1. Directorul de comunicare face parte din comitetul de conducere şi are un cuvânt de spus în toate deciziile ? Pe scurt, directorul de comunicare este considerat un simplu difuzor al unor hotărâri luate în lipsa lui sau a unui partener mandatat să situeze orice decizie în mediu ţinând cont de targeturile vizate ?
2. Comunicarea este o activitate permanentă care realizează monitorizări, pregăteşte terenul, îl cultivă şi lucrează pe termen lung sau comunicările sunt considerate un fel de poţiune magică la care se apelează atunci când nimic altceva nu mai dă roade sau când se iveşte criza ?
3. Planul strategic al firmei este însoţit de un plan de comunicare ?
4. Compania numeşte în fruntea direcţiei sale de comunicare un cadru reciclat, un jurnalist vedetă sau un adevărat profesionist al comunicării ?
5. Firma practică o comunicare deschisă, adică este atentă la publicurile sale, le ascultă realmente, este preocupată de adevărata lor stare de bine şi-şi ajustează comportamentul după doleanţele ori dorinţele lor ? Este ceea ce Grunig numeşte comunicare bidirecţională simetrică, în care publicul este considerat un partener activ, şi nu un consumator/cetăţean pasiv.

- *Cum vedeţi evoluând în viitor planul de comunicare ?*

Patru fenomene se conjugă pentru explicarea felului în care planul de comunicare se dezvoltă ca un adevărat instrument de gestionare.

1. Totul este comunicare. Nu există realitate publică fără comunicare. Lucrurile despre care nu se vorbeşte nu există social. Politica se articulează în jurul unui discurs public pe de-a-ntregul construit. Spiritualitatea şi religia se definesc prin intangibil, dar se numesc ca să existe. Economia este construită în jurul producţiei de masă, care nu este posibilă decât mulţumită consumului de masă pe care îl permite publicitatea. Astăzi, sănătatea ţine atât de prevenţie, cât şi de îngrijirile medicale. Cei care se vor discreţi sunt atacaţi şi trebuie să se apere. Cei care se expun prea mult suscită invidia şi incită concurenţa. Să te explici în piaţa publică a devenit o necesitate. Iar ca să reuşeşti, trebuie să ştii să te foloseşti de toată bogăţia strategiilor de comunicare.
2. Pregătirea din ce în ce mai aprofundată în numeroase centre de învăţământ creează experţi mai buni, cu instrumente mai rodate în comunicare. Abilităţile de interacţiune şi comunicare pe care le permite învăţământul universitar şi priceperea pe care o dobândesc viitorii profesionişti dau naştere unei noi generaţii de comunicatori, mai bine pregătiţi să înfrunte provocările societăţii.
3. Învăţarea prin reperele de excelenţă pe care americanii le numesc *benchmarking*, activităţile de dezvoltare puse la punct de către diversele societăţi de PR, numeroasele colocvii, revistele şi lucrările publicate cu privire la acest subiect sunt o dovadă a dezvoltării profesiei şi a grijii practicienilor de a avea acces la metode şi tehnici din ce în ce mai rafinate pentru a gestiona comunicarea.
4. Atacurile la care este supusă meseria de comunicator atestă locul preponderent pe care îl ocupă această profesie în definirea marilor mize şi responsabilităţile care decurg de aici. Jurnalismul se simte asediat de comunicarea organizaţiilor, şi aşa şi este. Actorii sociali, actorii comerciali şi actorii politici sfătuiţi de profesionişti în comunicare invadează complet spaţiul mediatic.

Dar toate acestea comportă o mare obligaţie. Astăzi, comunicatorul are o responsabilitate la fel de mare ca şi jurnalistul în echilibrul sociopolitic. Cunoscându-şi mai bine decât orice jurnalist propriul câmp de specialităţi, el este acela care exercită de acum înainte rolul de supraveghere a mediului. El observă faptele şi gesturile concurenţilor şi adversarilor, el le denunţă, el corectează tirul atunci când este necesar, el condamnă. Pentru fiecare jurnalist care acoperă un sector de activităţi, există o sută, există o mie de agenţi ai comunicării care intervin pe piaţa publică în acelaşi sector.

Aceste patru elemente sunt o mărturie a dezvoltării excepţionale a comunicării. În această perspectivă, planul de comunicare devine un instrument de primă

necesitate şi trebuie să fie realizat cât mai profesional cu putinţă. De aici şi toate demersurile pentru a-i îmbunătăţi utilizarea. Este vorba despre o expertiză care se dezvoltă şi se cizelează.
Improvizaţia riscă să-i coste foarte scump pe partenerii sociali care nu-i recunosc adevărata valoare.

Alegerea metodei

Pus în concordanţă cu ansamblul acţiunilor de comunicare orientate spre un scop determinat, obiectivul, odată definit în conţinutul său, trebuie să respecte câteva principii ca să atingă o eficienţă maximă.

Să fie realist

Aşa cum aminteşte Bernard Dagenais (1998), „obiectivul este, de fapt, rezultatul aşteptat". Toate firmele doresc să beneficieze de o imagine dinamică, cu spirit civic, inovatoare şi eficientă, dar este iluzoriu să-ţi fixezi un obiectiv inaccesibil. Acesta ar semăna mai degrabă cu o dorinţă irealizabilă decât cu un obiectiv de comunicare. El trebuie să fie înţeles în câmpul posibilităţilor şi să se bazeze pe o identitate corporativă. O companie autocratică închisă şi poluantă nu are nici un interes să-şi fixeze obiectivul de a părea democratică, deschisă şi curată. Va putea să-şi îmbunătăţească imaginea, dar nu s-o schimbe total. O firmă ce s-ar caracteriza (diagnostic) printr-o imagine puternică, inovatoare, tristă îşi poate fixa ca obiectiv să-şi redreseze imaginea prin campanii umanitare. O companie cu risc va putea comunica despre calitate, securitate şi mediu... Invers, o firmă cu imagine birocratică va evita să evolueze brusc spre o imagine competitivă. Decalajul ar risca să apară ca o provocare, mai ales în raport cu personalul firmei. Unele campanii au fost extrem de discutate sub aspectul eficienţei lor, mai cu seamă cea a BNP „Banii dumneavoastră mă interesează" (1973), a SNCF „Se poate" (1986), a Poştei „Mişcaţi-vă cu Poşta" (1993) etc. Obiectivul trebuie să fie legat de activitate. Astfel, caracterul inovator este esenţial pentru companiile de înaltă tehnologie, imaginea civică pentru firmele cu risc, imaginea de calitate pentru industriile agro-alimentare,

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

de dinamism pentru aşa-numitele *start-up*... Ceea ce nu înseamnă că o companie poate să urmărească mai multe obiective, ci numai că obiectivul trebuie să corespundă pe deplin activităţii sale.

Să fie observabil

Să ai o bună imagine nu constituie un obiectiv. Acesta trebuie să fie evaluabil, măsurabil. Ca exemplu, un distribuitor de produse sportive (Go Sport, Décathlon) ar putea să-şi fixeze ca obiectiv de notorietate să fie cunoscut de 60% din tinerii cu vârste între 14 şi 25 ani, să aibă o imagine de relaţii cu clienţii cu 10% mai pregnantă decât concurentul său şi un obiectiv de atitudine ca o persoană din două care intră în magazin să iasă cu un produs. O firmă de prelucrare a deşeurilor menajere va avea ca obiectiv ca 90% din locuitori să primească o informare despre trierea deşeurilor, ca două treimi să conştientizeze miza şi ca un locuitor din doi să-şi trieze deşeurile. Un server de acces internet va avea ca obiectiv să fie cunoscut de 95% din cei care navighează pe internet şi de 50% din marele public.

Măsurabil pentru a permite judecarea eficacităţii acţiunilor în relaţie cu rezultatul, obiectivul trebuie să fie şi detaliat în jurul câtorva mize : perceperea firmei pe principalele sale pieţe, asocierea cu propriile mărci, produse ori servicii, poziţia sa în raport cu concurenţii, imaginea globală în faţa marelui public.

Se înţelege de la sine că, dacă obiectivul trebuie să fie evaluabil, el nu este neapărat cuantificabil. Firma îşi poate fixa nişte obiective calitative şi pur relaţionale. Aşa se va întâmpla în cazul unui obiectiv strategic (miză a companiei) de apărare a propriilor interese (sectorul tutunului şi alcoolului, de pildă). Obiectivul de comunicare va putea fi îmbunătăţirea imaginii în faţa factorilor de decizie (comunicare de influenţă, *lobbying*). Orice anchetă ulterioară realizată printre parlamentari pentru a evalua eficienţa acţiunii ar risca să suscite nişte reacţii negative din partea acestora. Nu e întotdeauna plăcut să fii considerat o simplă ţintă de comunicare.

Să fie ierarhizat

Un obiectiv coexistă în general cu alte obiective.

O ierarhizare este indispensabilă şi se bazează pe patru idei :

- Obiectivele trebuie să fie simple, exprimabile în câteva fraze, dar fiecare termen important trebuie ales cu grijă.
- Trebuie să fie reduse. Un plan de comunicare nu poate să urmărească mai mult de două sau trei obiective generale. Elementele constitutive ale unei imagini se reduc adesea la un număr limitat de parametri.
- Trebuie să fie ordonate. Este necesar să se diferenţieze obiectivele generale, care traduc ambiţia finală a comunicării firmei, şi obiectivele secundare, care pot fi o exprimare a acesteia în funcţie de tipul de public (tabelul 5.1).

Tabelul 5.1. *Ierarhizarea obiectivelor*

Obiective generale		
Poziţionarea firmei ca o *e-company* Consolidarea imaginii internaţionale		
Obiective particulare		
Piaţa agenţilor privaţi	Piaţa firmelor	Piaţa puterilor publice
Imagine de firmă inovatoare	Dinamism comercial Calitate/preţ	O firmă atentă

- Obiectivele trebuie să fie coerente între ele. Între obiectivele principale, obiectivele secundare şi obiectivele specifice în funcţie de ţintă pot exista interferenţe greu de gestionat, dacă nu chiar incompatibilităţi. O voinţă de imagine a unui management apropiat de propriii salariaţi („Un manager este cineva care are în permanenţă grija creşterii şi împlinirii personalului său, cu care este profund solidar", E. Michelin, *Les Échos*, 13 septembrie 1999) sau de imagine de responsabilitate ori de spirit civic ar putea să intre în contradicţie cu un obiectiv de *reengineering* bazat pe o reducere a efectivelor. Acest ultim obiectiv, destinat mai ales publicurilor din comunitatea financiară, riscă să fie bine acceptat de acestea, dar să-i apară ca total incoerent unui public mai global. Preluarea mediatică a acestui decalaj va fi atunci amplificată de aleşi pentru stigmatizarea unui comportament „iresponsabil": Renault-Vilvoorde, Elf-Lacq, Michelin-Clermot-Ferrand, Danone-Calais...

De asemenea, un obiectiv de comunicare externă bazat pe o imagine foarte concurenţială ar putea intra în decalaj cu un obiectiv de comunicare internă bazat pe un climat social senin. Prin urmare, este important ca obiectivele să nu fie concepute ca o listă, cea mai exhaustivă cu putinţă, ci ca o alegere a câtorva priorităţi, clar ierarhizate şi coerente între ele.

Să se bazeze pe un obiectiv corporativ

Acest principiu se verifică la trei niveluri.

- *Nivelul matricial*, deja examinat în capitolul 3, permite parţial asocierea unui obiectiv de comunicare cu o stare a pieţei. După cum firma este lider ori în situaţie de inferioritate pe piaţa sa, comunicarea ei va fi diferită. Liderul poate să-şi adapteze oferta la aceea a concurenţilor; cât despre challenger, acesta va trebui să pună accentul pe propria ofertă de servicii în cadrul unei comunicări mai ofensive. În ipoteza în care firmele sunt comparabile în termeni de cotă de piaţă, este indicat să se distingă nivelul de satisfacere a clienţilor. Un nivel global ridicat va implica menţinerea unei prezenţe puternice în materie de imagine; un nivel scăzut împărtăşit de ansamblul firmelor din sector va deschide, foarte probabil, calea unei comunicări bazate pe o eventuală oportunitate. Lucrările lui Georges Lewi (1996) despre marcă pot să inspire şi o adaptare la imaginea companiei. Într-adevăr, el deosebeşte trei etape în ciclul de viaţă al unei mărci:
  - timpul eroismului, când marca trebuie să-şi dovedească diferenţa pe o piaţă cu prilejul lansării sale (Virgin);
  - timpul înţelepciunii (20-25 de ani), marcat de consolidarea imaginii de marcă şi extinderea acesteia prin noi produse sau printr-o targetare lărgită (Club Med);
  - timpul mitului (60 de ani şi mai mult), marcat de o imagine culturală şi societală a mărcii (Coca-Cola).

Nici un automatism nu poate fi dedus din această analiză matricială. Aceasta poate totuşi să sugereze nişte piste de poziţionare care, mai târziu, vor putea fi sau nu validate.

- *Nivelul managerial* constă în stabilirea unei relaţii constante între managementul operaţional şi acţiunile de comunicare. Traducerea acesteia este integrarea directorului de comunicare în şedinţele echipei de conducere a firmei.
- *Nivelul arbitrajului*. Pentru un obiectiv de comunicare, faptul că se bazează pe un obiectiv corporativ şi că este clar validat ca atare îi conferă pecetea legitimităţii şi îi îngăduie să arbitreze între cereri şi presiuni ce emană de la interlocutori diverşi în cadrul companiei. Serviciul juridic va putea să claseze diferit un prim obiectiv bazându-se pe lobbying, serviciul marketing, pe o campanie comercială europeană, serviciul resurse umane, pe un

progres social etc. Fiecare entitate poate să dorească adoptarea unui obiectiv pe care îl consideră esenţial. De aici decurg două consecinţe :

- obiectivul, ca şi ansamblul planului de comunicare trebuie să primească o validare de la cel mai înalt nivel al firmei şi, pe cât posibil, la sfârşitul unei dezbateri în contradictoriu în echipa de conducere ;
- obiectivul trebuie să fie cunoscut de toate componentele interne care au un impact asupra imaginii şi a poziţionării firmei.

Să fie susţinut

Aşa cum se va vedea în mod detaliat în capitolul 7, obiectivul trebuie să beneficieze de anumiţi factori esenţiali pentru reuşita sa, mai ales de un buget, de un termen-limită prevăzut pentru rezultat şi de un pilot care să poarte răspunderea succesului acţiunii.

Să fie flexibil şi modulabil

Flexibilitatea obiectivului de comunicare este o condiţie a eficacităţii şi duratei sale. Ea se exprimă în jurul a două axe, axa geografică şi axa cronologică.

Axa geografică

Pentru firmele ce realizează o parte importantă din cifra lor de afaceri prin export, imaginea internaţională este un element major. Identităţile naţionale, particularismele pieţelor implică respectul faţă de un multiculturalism care presupune adesea o adaptare a obiectivelor.

În sens invers, firmele cu reţele de implantare puternic descentralizate pe teritoriul naţional trebuie să-şi ia în considerare obiectivul şi în funcţie de marjele de manevră şi de poziţionările locale. Ca să luăm un exemplu caricatural, o poziţionare corporativă construită în jurul spiritului civic de firmă în confruntarea cu problemele tinerilor cu dificultăţi din cartierele mărginaşe ar putea fi cu greu adoptată în departamentele rurale. De asemenea, afişarea unei imagini postmoderne care ar folosi vectorul susţinerii acordate avangardelor artei abstracte ar risca să fie neînţeleasă în anumite localităţi.

Implantările locale sau internaţionale trebuie să cunoască obiectivele generale de comunicare, beneficiind totodată de un spaţiu de libertate creator de

responsabilitate, tocmai pentru a-şi înscrie în acest spaţiu obiectivele particulare. E de preferat ca principiul să fie clar enunţat, căci altfel implantările ar risca să disimuleze anumite iniţiative locale, de teamă să nu se considere că transgresează obiectivul naţional de comunicare. Unele dintre ele ar putea avea impresia că singura lor marjă de manevră în materie este respectarea pragului NTCI : nivelul de transgresare compatibil în mod inteligent.

Axa cronologică

În 1999, Paribas a încercat o fuziune cu Société Générale care a dus la o ofertă publică de cumpărare din partea BNP. Cât despre Total, aceasta a trecut printr-o tentativă de ofertă publică de cumpărare din partea Elf, o contraofertă publică de cumpărare care a izbutit, o criză majoră legată de mareea neagră provocată de naufragiul petrolierului *Erika* pe coastele Vestului atlantic, explozia dintr-un sit industrial AZF la Toulouse, precum şi creşterea preţurilor petrolului. Dacă se ştie deja că o schimbare a statutului companiei determină anularea planului de comunicare, acesta, pentru a fi durabil, trebuie să-şi fixeze nişte obiective suficient de generale – rămânând totodată mobilizatoare – ca să nu fie puse sub semnul întrebării de fluctuaţiile imprevizibile ale activităţii industriale. Planul de comunicare stabileşte o strategie pe termen mediu sau lung, iar planurile de acţiune anuale sau specifice pot mai apoi să consolideze sau să reorienteze una dintre direcţiile sale. Crizele majore prin care au trecut Lyonnaise des Eaux din cauza scandalului nitraţilor sau McDonald's şi atacurile împotriva mondializării nu au pus sub semnul întrebării strategia globală de comunicare. Compania Lyonnaise des Eaux o adaptează, iar McDonald's o accelerează în jurul imaginii unei firme ce respectă particularismele naţionale. Evenimentul este tratat în lumina unui obiectiv stabil de comunicare, ceea ce contribuie la ameliorarea manierei în care este abordat.

Nu se începe cu mijloacele

Amestecarea mijloacelor cu scopurile este una dintre primele abateri ale comunicării corporative. Scopurile şi mijloacele trebuie să fie diferenţiate cu grijă. Tocmai pentru a o clarifica întru totul, unii specialişti (Rémy Ossard mai ales) apreciază că strategia de comunicare se deosebeşte în mod esenţial de un plan anual prin absenţa referirilor la mijloace, cu excepţia cazului în care acestea din urmă posedă „o dimensiune perenă şi strategică". În afara acestei

situaţii, este necesar şi să se diferenţieze obiectivul intermediar conceput ca un mijloc. Ca exemplu, o companie ar putea să-şi fixeze ca obiectiv obţinerea unui volum de 1.000 de articole de presă cu un scor de „favorabilitate" (imagine pozitivă) mai mare de 12/20. Acest obiectiv poate, de fapt, să fie un mijloc, dacă rezultatul urmărit este obţinerea unei imagini globale în faţa marelui public. Percepţia mediatică este un mijloc în slujba unei poziţionări globale, ea nu reprezintă un scop în sine pentru firmă.

Cazul nr. 8 – Grupul Danone

Interviu expres cu Laurent Sacchi, director de comunicare al Grupului Danone

Grupul Danone nu are un plan de comunicare formalizat; de altfel, nu există vreun plan strategic pentru companie. După cum explică Laurent Sacchi, cultura corporativă e prea puţin formalistă şi importantă este definirea unor obiective prioritare al căror termen-limită să nu depăşească trei ani, ceea ce, precizează el, „în universul marelui consum, este deja un termen foarte, foarte lung".

Un document există totuşi; este vorba despre cinci pagini în format power point, care fixează obiectivele de comunicare. Acest document este validat direct de către preşedintele grupului. În plus, fiecare filială îşi redactează pe două pagini propria strategie de comunicare, aceasta fiind adresată directorului de comunicare.

Planul bugetar anual nu poate fi considerat un plan de comunicare, deoarece nu fixează decât cheltuielile pe categorii mari: editare, eveniment, publicitate. Constrângere importantă, principiul este stabilitatea bugetului de la un an la altul.

Potrivit directorului de comunicare, un moment important de împărtăşire a strategiei este întâlnirea anuală pe care o are cu colaboratorii pentru a le fixa obiectivele.

Mai mult, cei 150 de comunicatori ai grupului se reunesc de două ori la trei ani şi ţin o conferinţă telefonică de o oră-o oră şi jumătate la fiecare şase săptămâni.

Strategia de comunicare, în privinţa căreia Laurent Sacchi insistă pe faptul că ţine de responsabilitatea sa directă şi că nu se elaborează cu o agenţie de consulting, nu-şi fixează vreun obiectiv referitor la marele public, acestea ţinând în mod prioritar de responsabilitatea mărcilor. Ţintele grupului sunt liderii de opinie, finanţiştii, jurnaliştii, studenţii, oamenii de ştiinţă, corpul didactic...

Ca sfaturi, Laurent Sacchi propune în primul rând simplitatea. În opinia lui, important este să se elaboreze planuri de comunicare pe teme, dar la nivel

global strategia trebuie să fie simplă şi să se bazeze pe un obiectiv şi un mesaj de care să ţină tot restul.

Astfel, pentru Danone, mesajul este „referinţa sănătate a alimentaţiei" şi toate acţiunile trebuie să se raporteze la acesta.

Laurent Sacchi mai recomandă şi flexibilitatea: „Un plan este făcut pentru a fi desfăcut pe măsură ce avansează".

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6

Mesaje, ținte și mijloace

După ce a delimitat obiectivul de comunicare şi a definit distanţa care există între o situaţie de fapt şi o stare sperată, compania poate să treacă la faza instrumentală. Cunoaşterea precisă a obiectivului ce trebuie atins duce la deducerea mesajelor care trebuie exprimate, a ţintelor şi mijloacelor. Ordinea rubricilor în cursul planificării nu este neutră ; este mai bine să se înceapă cu definirea mesajului, deoarece acesta este retranscrierea tehnică a obiectivului general. Un demers care ar debuta printr-o reflecţie pe ţinte riscă să ducă la o dispersare a mesajului în funcţie de ţintele reţinute. Caracterul non-ermetic al acestora impune existenţa unui mesaj omogen. Acesta poate fi adaptat la interlocutori, dar baza sa trebuie să rămână intangibilă.

Definirea propriului mesaj

Pe mesaj se bazează totalitatea comunicărilor companiei. El oferă direcţia şi coerenţa acestora. Mesajul trebuie să-şi atingă targetul. Structură de bază a discursurilor, el este menit să fie reluat în mod regulat de fiecare emiţător de comunicare din cadrul firmei. Fiecare luare de cuvânt a companiei trebuie să facă referire la mesaj, scopul fiind sporirea eficienţei acestuia şi evitarea discordanţelor unor mesaje susceptibile să distrugă coerenţa poziţionării.

Formularea mesajului trebuie să se efectueze cu atenţie, căci acesta din urmă formează conţinutul regulat al discursurilor, oricare i-ar fi locul de emitere şi publicul căruia i se adresează. Mesajul se va defini ca nucleul tare al ansamblului discursurilor firmei ce vizează un obiectiv de notorietate, de imagine sau de acţiune.

BCU "IONEL I. BRĂTIANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mesajul, ca şi obiectivul din care provine în mod direct, trebuie să se poată exprima în două sau trei fraze (figura 6.1):

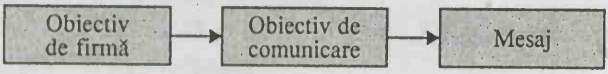


Figura 6.1. *Fazele prealabile mesajului*

Cât despre traducerea sa, aceasta nu va fi scrisă în mod automat. Obiectivul de comunicare al McDonald's va putea fi atingerea imaginii unui restaurant pentru întreaga familie. Mesajul va putea să se dezvolte prin intermediul unui slogan de proximitate: „McDonald's pentru apropiaţi", al unor campanii de informare referitoare la calitatea produselor, al unui marketing targetat pe evenimenţial (aniversări ale copiilor) sau pe noi produse (Mac Morning). Dificultatea va consta de multe ori în găsirea unui bun compromis între încercarea de adaptare la culturile şi aşteptările locale şi dorinţa de standardizare internaţională a mesajelor (*I'm loving it* – Îmi place la nebunie).

Caracteristicile mesajului

Coerenţă, capacitatea de a fi deosebit de celelalte mesaje, înţelegere, vizibilitate, durată, adaptabilitate, acestea sunt caracteristicile esenţiale ale mesajului.

Coerenţa

Coerenţa se evaluează după două criterii, cel al identităţii firmei şi cel al obiectivului său. Un mesaj care nu intră în rezonanţă cu o identitate riscă să fie respins: („SNCF: se poate"), iar un mesaj neadaptat la un obiectiv de comunicare va fi pur şi simplu ineficient.

În cazul unei pluralităţi de mesaje, importantă va fi şi controlarea coerenţei dintre ele. O companie din domeniul lucrărilor publice care ar avea un dublu mesaj, bazat concomitent pe capacităţile sale de remodelare a unui peisaj şi de salvare a mediului, riscă să se sustragă acestei coerenţe. De asemenea, o firmă care comunică despre preţurile sale mici ar putea cu greu să caute o imagine de prestigiu sau de lux.

• *Principiul de coerenţă*

Analizată de Aristotel şi de primii retoricieni, importanţa legăturii logice în cadrul mesajului a fost foarte bine pusă în evidenţă de Sigmund Freud în 1905 în anecdota cu „cazanul găurit". Acuzat că a găurit un cazan care îi fusese împrumutat, individul prezintă o apărare în trei puncte:

- *Primo*, n-am împrumutat acest cazan.
- *Secundo*, cazanul avea deja o gaură când mi-a fost dat.
- *Tertio*, am înapoiat cazanul în perfectă stare.

S. Freud observă atunci că „fiecare dintre aceste obiecţii luată separat este bună în sine, dar luate împreună se exclud reciproc".

Acest imperativ de coerenţă este unul dintre elementele-cheie ale planului de comunicare. Indivizii nu mai sunt segmentaţi de câteva mari categorii explicative (vârstă, sex, religie, categorie socio-profesională...), ci sunt nomazi din punct de vedere fizic şi intelectual, aparţin fie şi trecător mai multor reţele sau triburi. Mesajul pe care îl primesc ca acţionari poate fi total diferit de acela pe care-l primesc ca militanţi ecologişti sau ca membri ai unei asociaţii de consumatori. Apartenenţele şi afinităţile sunt mai mult psihologice decât sociologice; din acest motiv, sunt mai diverse şi, uneori (în aparenţă), contradictorii. Fapt care accentuează necesitatea unui mesaj generic pentru ansamblul interlocutorilor companiei.

Diferenţierea

Numărul de mesaje primite zi de zi de fiecare dintre noi creşte. Ca să poată aspira la eficienţă, mesajul trebuie prin urmare să se singularizeze pentru a fi remarcat, memorat şi atribuit. Diferenţierea, care impune o bună cunoaştere a comunicării concurenţiale, poate să se efectueze la limită sau în clară distanţare. A poseda semne distinctive nu înseamnă neapărat a comunica în jurul unui atribut specific al firmei. Comunicarea de la Gaz de France reprezintă un exemplu de coerenţă. Baza mesajului o constituie calitatea. Desigur, asocierea gaz natural – calitate nu este evidentă, iar pe de altă parte, termenul „calitate" pare prost utilizat. Totuşi, interesul companiei Gaz de France este să preempteze conceptul pentru a-şi constitui un teritoriu de referinţă. Rezultatul sperat este ca, datorită repetării mesajului timp de mai mulţi ani, asocierea să se poată opera. Nişa era liberă, obiectivul industrial este deschiderea spre concurenţă, obiectivul de comunicare este acela de a

apărea ca fiind de încredere şi competitiv, astfel că alegerea mesajului bazat pe calitate pare logică. Şi totuşi, la trei ani după lansare, acesta avea să fie înlocuit cu o altă formulă, mai discriminatorie: „Aici. Acolo. Pentru dumneavoastră. Pentru mâine". Din 2007, sloganul a devenit „O nouă energie între noi".

Înţelegerea

Pentru a intra în logica interlocutorului este nevoie de o mare simplitate şi de un mesaj relativ concis. Mesajul complex va întâmpina greutăţi în a fi înţeles. Pentru a evita reacţiile de respingere de tipul „nu văd legătura", Anaïs de Montjoye (agenţia Acyan) propune, înaintea oricărui pre-test oneros, efectuarea „testului naivului". Faptul de a propune mesajul câtorva interlocutori permite o primă evaluare a validităţii alegerii. Căutarea simplităţii constă în a traduce în câteva fraze obiectivul comunicării şi urma pe care compania doreşte să o lase. Dacă aceasta vrea ca publicul să reţină o frază, care ar fi aceea? Cinci cuvinte, care ar fi acelea?

Deşi pare evidentă din punct de vedere teoretic, căutarea simplităţii nu este astfel întotdeauna în practica firmelor. Sindromul *shadock*[1] este cu atât mai prezent cu cât a fost lansată o cerere de ofertă. Reflexul, logic, pe care-l au multe agenţii aflate în competiţie este adesea să complice la maximum mesajul, pentru a dovedi amploarea studiului pe care l-au efectuat asupra companiei. Asistăm atunci la încercări de explicare a fiecărui termen, pe care se grefează împrumuturi din psihanaliză, lingvistică, semantică, istoria companiei şi a produselor sale... Recurgerea la sensurile figurate şi la explicaţiile complexe trebuie abordată cu infinite precauţii. Ceea ce nu înseamnă că apelul la simplitate trebuie să conducă la un mesaj plat, apropiat de limba de lemn. Sfatul dat de Jean-Noël Kapferer, „Puneţi-vă în valoare asperităţile pentru ca acestea să fie un plus, nu un minus", se aplică aici. Simplitatea trebuie să se echilibreze cu parametrul precedent: diferenţierea.

Vizibilitatea

Vizibilitatea unui mesaj se exprimă la un dublu nivel, cel al signaleticii şi cel al cunoaşterii sale interne.

La nivelul *signaleticii*, ansamblul suporturilor de comunicare trebuie să fie purtător al mesajului. Atât la nivelul temelor de comunicare (finanţe, recrutare,

1. „De ce să fie simplu când poate să fie complicat?"

criză, intern etc.), cât şi al instrumentelor (patronaj, evenimenţial, packaging etc.), mesajul trebuie să fie prezent, dacă nu în mod explicit, măcar în filigranul acţiunilor. Culorile, tiparul, comunicatele de presă, logo-urile, fiecare semnal emis de către companie trebuie să poată fi analizat şi înţeles prin raportare la mesaj.

În ceea ce priveşte *cunoaşterea internă*, mesajul, pentru a fi perfect preluat în exterior, va fi pe deplin cunoscut de toţi actorii interni ai firmei. Fie în mod implicit, prin raportare la teoria agentului ambasador de imagine, fie în mod formal, prin intermediul purtătorilor de cuvânt îndrituiţi de firmă, compania va face în aşa fel încât fiecare semn emis de fiecare vector intern de imagine să se poată exercita prin raportare la mesaj. Acest fapt presupune o difuzare lărgită în interiorul firmei. Observaţiile culese arată totuşi că în această comunicare internă domneşte o extremă prudenţă, de teama unor scurgeri înspre concurenţă ori din cauza aparentei sale inutilităţi sau a unor controverse care pot apărea *a posteriori*.

Pentru a fi exhaustivi, se cuvine să semnalăm că vizibilitatea este, desigur, un parametru ce trebuie luat în considerare, dar că ea nu poate fi o obligaţie. O companie poate să adopte în mod conştient o strategie de discreţie (Michelin), dacă nu chiar de disimulare în spatele propriilor mărci, din motive comerciale. De altfel, lucrul acesta nu o împiedică să beneficieze de o excelentă reputaţie globală, după cum o dovedeşte prezenţa sa în topul 5 al barometrelor de imagine de companii. Procter & Gamble poate în mod legitim să creadă că o puternică vizibilitate instituţională ar putea trimite cu gândul la neînsemnate diferenţe între unele dintre mărcile sale, precum Vizir, Bonux, Dash sau Ariel. Vizibilitatea este scăzută pe piaţa consumatorilor ; cu toate acestea, anumite mesaje sunt elaborate vizând unii interlocutori-ţintă, mai ales segmentul acţionarilor.

Durata

Mesajul trebuie conceput cu ideea duratei în minte. Una dintre raţiunile de a fi ale planului de comunicare este, de altfel, asigurarea unui mesaj durabil. Mesajul corporativ se deosebeşte de mesajul publicitar prin aceea că eficacitatea celui dintâi se măsoară pe termen lung. În publicitatea produs, s-a demonstrat că o singură expunere poate aduce efecte pozitive (Jones, 1995). În mesajul corporativ, construcţia devine mai complexă şi cere timp.

Mesajele evoluează totuşi în funcţie de mizele şi activităţile firmei. Asemenea celui transmis de sloganul companiei Crédit Agricole, ele trebuie să se poată adapta la evoluţiile concurenţiale.

Ani	Slogan	Valoare
1971-1979	Bunul-simţ aproape de voi	Proximitatea
1980-1998	Bunul-simţ în acţiune	Competenţa
1998	Imaginaţia în bunul-simţ	Capacitatea de adaptare

Crédit Agricole a renunţat în 2005 la tema „bunului-simţ" în comunicarea sa, după 34 ani de utilizare, ca să se orienteze spre o temă relaţională: „O relaţie durabilă schimbă viaţa".

Adaptarea trebuie totuşi să fie progresivă. Strategiile de ruptură se pot dovedi fructuoase în cazul unei schimbări bruşte a peisajului concurenţial, a activităţii sau a statutului companiei şi pot să provoace totodată un electroşoc intern capabil să întărească o mobilizare. Cu toate acestea, trebuie gândite cu grijă şi, mai cu seamă, este necesar să se evite frecventa lor repetare.

Adaptabilitatea

Mesajul trebuie să poată fi integrat de către diferiţii interlocutori interni şi externi ai companiei. Aceasta îl va testa pe plan intern pentru a se asigura că salariaţii şi-l pot însuşi cu uşurinţă şi că nu există nici o respingere. El este menit să fie exploatat de ansamblul implementărilor, atât la nivel local, cât şi internaţional. În sfârşit, trebuie să poată fi aplicat la toate tipurile de comunicare corporativă: instituţională, comercială, recrutare...

Din nou, vechiul exemplu al băncii Crédit Agricole pare să fie deosebit de clar.

Crédit Agricole: nivelul discursului „imaginaţie"

- *Discursul instituţional*: combinând de mai bine de o sută de ani imaginaţia şi bunul-simţ, Crédit Agricole a devenit un actor major care ia parte în mod activ la dezvoltarea economică şi la îmbunătăţirea vieţii fiecăruia.
- *Discursul comercial*: ascultându-vă şi privindu-vă trăind, Crédit Agricole imaginează banca vieţii de zi cu zi şi a proiectelor dumneavoastră.
- *Discursul produse*: pentru că vă cunoaşte bine, Crédit Agricole ştie să vă înţeleagă nevoile imaginând produsele care corespund acestora.

BCU IASI - LIBRARY

Tipologia şi conceperea mesajelor

Diferitele tipuri de mesaje fac obiectul unor clasificări. Cât despre conceperea lor, aceasta poate folosi diverse metode, ca acelea care preiau elemente din comunicarea publicitară.

Clasificarea mesajelor

Mai mulţi autori au propus o clasificare a diferitelor tipuri de mesaje. Tabelul de mai jos (tabelul 6.1) prezintă o sinteză.

Tabelul 6.1. *Concepte pentru definirea poziţionării*

Schwebig (Ipsos – 1988)	Weil (1990)	Dagenais (1998)	Ossard (1999)
Reuşita companiei Utilitatea socială Comunitatea de interese şi valoare Informarea	Suveranitatea Activitatea sau meseria Serviciul sau vocaţia Relaţia cu ţinta	Ordinea politică Prestigiul Schimbarea de comportament comercial Serviciul Lupta	Ce este organizaţia Ce face ea Felul în care face Contribuţia sa, rolul său societal

Abordări exterioare domeniului comunicării se pot dovedi utile, asemenea lucrărilor lui Luc Boltanski[1] care deosebeşte şase domenii, fiecare putând să primească o traducere în comunicare corporativă.

Modalitate de comunicare / Ordine	Tip de comunicare	Exemplu de firmă	Semnătură instituţională
Inspirată	Inovaţie, creativitate	Michelin	„Un mod mai bun de a înainta"
Domestică	Internă	Bull	„Spiritul de echipă"
Opinie	Instituţională	Leclerc	„De partea preţurilor"
Civică	Dezvoltare durabilă	EDF	„Să dăm lumii energia de a fi mai bună"
Industrială	Ştiinţifică	Framatome	„Viitorul în minte"
Comercială	Financiară, *B to B*	Exxon	„Taking on the world's toughest energy challenges"

1. Luc Boltanski şi Laurent Thevenot, *Les Économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.

În materie de poziţionare şi de definire a mesajului, tema relaţiei cu ţinta observată de Pascale Weil a părut să fie larg împărtăşită în anii 1990 : „Această relaţie exprimată prin angajamentul dintre Noi/Voi traduce literal ambiţia multor firme : să fie motivantă pe plan intern (Noi) şi, totodată, atractivă pe plan extern (Voi)" (Weil, 1990). Vom adăuga că „voi" introduce personalizarea şi proximitatea. Acest mesaj de relaţie se exprimă perfect în sloganurile corporative :

- *France Télécom* : „Vă vom face să iubiţi anul 2000".
- *EDF* : „Noi vă datorăm mai mult decât lumina".
- *SNCF* : „Noi trebuie să vă facem să preferaţi trenul".
- *Cogema* : „Nu avem nimic de ascuns".
- *Total* : „Nu veţi mai veni la noi din întâmplare".

La ora actuală, mesajul dominant se bazează pe valorile de etică, dezvoltare durabilă, interioritate, transparenţă, integritate.

- Apple : „Think different".
- Lacoste : „Devino ceea ce eşti".
- Hugo Boss : „Nu imita, inovează".
- Calvin Klein : „Fii tu însuţi".

Valorile cu dominantă filosofică sau chiar morală par să fie de-acum înainte împărtăşite din plin, şi încă pe plan internaţional.

Conceperea mesajului

Există numeroase metode pentru conceperea mesajului. Cea mai simplă stabileşte o analogie cu comunicarea publicitară şi utilizează aşa-numita *copy strategy*, document de referinţă care comportă cinci părţi :

- *Problema pusă* : care este obiectivul comunicării ?
- *Ţinta vizată* : cui ne adresăm ?
- *Promisiunea* : ce va motiva ameliorarea imaginii (actul de cumpărare) ?
- *Justificarea* : prin ce anume răspund promisiunii caracteristicile firmei ?
- *Tonalitatea* şi axa mesajului.

Vechiul mesaj al EDF era elaborat pornind de la noua dimensiune a unui serviciu public comercial. Folosind principiul *copy strategy*, putem să-i descifrăm poziţia.

Problema pusă este aceea de a părea o firmă care îşi deschide serviciile păstrând totodată principiile serviciului public ; ţinta vizată o reprezintă marele public, industriaşii, colectivităţile locale ; promisiunea constă în angajarea într-o ofertă multiservicii, amintind totodată prima aplicaţie a electricităţii ; justificarea rezidă în imaginea de competenţă a salariaţilor şi de respectare a continuităţii serviciului public ; tonalitatea indică rigoare şi simţul datoriei.

În definitiv, nucleul dur al mesajului, aşa cum se exprimă în slogan, constă în următoarele cuvinte :

- *noi* : ansamblul salariaţilor (personalizare, mobilizare internă) ;
- *vă (vouă, voi)* : ansamblul ţintelor (proximitate) ;
- *datorăm* : valoare de angajament, reamintire a obligaţiilor de serviciu public ;
- *mai mult decât lumina* : propunere de noi servicii, cu reamintirea asocierii valorizante electricitate = lumină.

D. Beau şi S. Daudel (1992) analizează vechea poziţionare a companiei Crédit Lyonnais „Puterea de a spune Da"[1] : banca trebuie să-şi afirme forţa pentru a face faţă concurenţei şi a le da încredere clienţilor (*puterea*) ; trebuie să afirme calitatea serviciului pe care îl oferă, subliniind dimensiunea umană a relaţiei clientelă (*de a spune*) ; trebuie să insiste pe disponibilitatea şi rapiditatea sa de decizie (*da*).

Aceste două exemple nu trebuie să ducă cu gândul la existenţa unei sinonimii între mesaj şi slogan. Acesta din urmă exprimă mesajul în modul cel mai sintetic, dar nu constituie decât unul dintre suporturile lui, printre numeroase altele.

Anumite agenţii de comunicare şi-au imaginat propria metodă de gândire strategică. Cea a *disrupţiei*, teoretizată de Jean-Marie Dru (BDDP), constă în poziţionarea unei mărci sau a unei firme ce se diferenţiază radical de mediul său concurenţial. Această metodă se realizează în trei etape : convenţia, disrupţia şi viziunea.

Exemplul poziţionării Virgin Megastore[2] în Franţa permite o înţelegere uşoară a metodei :

- *Convenţie* : distribuţia se bazează pe elementele tangibile ale ofertei companiei : alegeri, preţuri, servicii etc.

1. Dominique Beau, Sylvain Daudel, *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, 1992, p. 98.
2. Jean-Marie Dru, *La Disruption*, Village mondial, 1997, p. 66.

- *Disrupţie*: problema care se pune este mai degrabă aceea de a conferi o dimensiune emoţională firmei Virgin decât de a avansa oferte concrete.
- *Viziune*: Virgin nu este un magazin de discuri, ci templul culturii tinere.

Punct de vedere

Firma şi societatea: noi moduri de relaţie
Jean-Pierre Beaudoin, director general al Groupe i&e, profesor asociat la Paris-Sorbona (CELSA)

În ultimul deceniu, unul dintre cele mai marcante fenomene pentru gestionarea firmelor în viaţa de zi cu zi este, probabil, apariţia opiniei în faţa hotărârilor managementului. În toate domeniile gestionării, acte ale firmei sunt puse sub semnul întrebării în mod public până acolo încât trebuie modificate, dacă nu chiar amânate: distrugerea platformei petroliere Brent Spar în 1995, lansarea Mercedes A Classe în 1997, utilizarea unor soiuri de grâu modificate genetic în 1998, condiţiile controlului de calitate şi trasabilitate din firma Coca-Cola şi „afacerea Michelin" în 1999 nu sunt decât câteva exemple semnificative, confirmate de acuzaţiile aduse companiilor Mattel sau GAP în 2007.

- *Imperative impuse de societate*

Acest fenomen prezintă câteva constante care merită să fie relevate, pentru a trage învăţăminte în elaborarea planurilor de comunicare ale firmelor şi, mai cu seamă, în ceea ce priveşte locul relaţiilor publice în aceste planuri: el vizează în primul rând companii globale şi centralizate; se sprijină mai ales pe trilogia sănătate – securitate – mediu; nu depinde de faptul că reglementările corespunzătoare au fost sau nu respectate în mod scrupulos; se referă la o varietate de responsabilităţi de gestionare.

Faptul că anumite mişcări de opinie se adresează mai ales unor firme a căror marcă este cunoscută publicului nu este un fenomen nou. Grupurile care iau iniţiativa unor asemenea reevaluări caută ţinte de mare notorietate pentru capacitatea lor de a atrage atenţia mass-media. Notorietatea ţintei slujeşte drept trambulină notorietăţii iniţiatorului şi creşte valoarea „exemplului". Mai recentă este capacitatea de globalizare a dezbaterii obţinute prin atacarea unor societăţi centralizate: în zilele noastre, o mişcare locală capătă mai rapid aceeaşi dimensiune ca şi firma însăşi de îndată ce cauza ei se referă la o valoare considerată universală. De exemplu, repercusiunile episodului Coca-Cola asupra cursului acţiunilor la bursa din New York; efectul de bumerang al mişcării europene anti-OMG* împotriva Statelor Unite, unde îşi are sediul

* Organisme modificate genetic (n.t.).

Monsanto; dimensiunea europeană pe care a căpătat-o rapid afacerea Brent Spar prin intermediul reţelei Shell; sau, într-un alt registru, dimensiunea pe care au dobândit-o persoana lui José Bové şi cauza pe care o reprezintă, pornind de la o acţiune ce viza compania McDonald's. Cu cât decizia în chestiune este mai centralizată (Brent Spar, OMG) sau marca mai monolitică (Coca-Cola, McDonald's), cu atât contagiunea este mai rapidă.

Al doilea criteriu este valoarea universală a cauzei în numele căreia este întreprinsă acţiunea sau, cel puţin, capacitatea sa de a se referi la interesul general. Aşa se întâmplă atunci când este vorba despre sănătate, securitate sau mediu ori despre o combinaţie a celor trei câmpuri. Deosebit de sensibilă la acest tip de problematică, industria agroalimentară nu este – şi va fi din ce în ce mai puţin – singura vizată. Urme de ftalaţi în compoziţia produselor au declanşat o dezbatere costisitoare în jurul tetinelor Rémond în 1998 şi determină în prezent apariţia unei noi reglementări europene pentru industria jucăriilor. Problema efectelor telefoanelor mobile asupra creierului continuă să agite mass-media, iar producătorii de jocuri video au fost nevoiţi să insereze atenţionări în prospectele lor. În 2007, compania Mattel a fost nevoită să retragă de pe piaţa mondială unele jucării fabricate în China, a căror siguranţă a fost pusă sub semnul întrebării, iar GAP, loturi întregi de produse textile fabricate în condiţii contestabile în Asia de Sud-Est. Când este vorba despre asemenea subiecte, credibilitatea sursei şi rigoarea afirmaţiilor sale sau chiar a îndoielilor pe care aceasta le exprimă nu mai sunt o condiţie necesară pentru difuzarea lor. Greenpeace a trebuit să-şi ceară scuze societăţii Shell după afacerea Brent Spar, dar strigătele sale de alarmă, chiar şi neîntemeiate, îşi produseseră deja efectul. Incertitudinea referitoare la cât sunt sau nu de întemeiate anumite alerte determină luarea lor în serios de la bun început, înainte de orice verificare, pentru cazul în care pericolul ar fi real. Acesta este principiul precauţiei.

În acest context, respectarea de către firmă a reglementărilor în vigoare nu mai constituie o garanţie. Se pune sub semnul întrebării nu numai decizia, ci şi procesul care a dus la ea, inclusiv atunci când acest proces este organizat de puterile publice. Or, lucrările de expertiză realizate în numele interesului public sunt de cele mai multe ori efectuate fără ştiinţa publicului, urmând nişte proceduri complexe, şi provoacă schimburi de informaţii greu de înţeles pentru nespecialişti. Scopul lor nu este să informeze publicul şi cu atât mai puţin să-l asocieze. Este totuşi ceea ce publicul – sau cel puţin anumite grupuri care pretind că-i reprezintă interesele – cere astăzi: să cunoască măcar procesul, să participe adesea la el, dar şi să înţeleagă rezultatul. E inutil să mai spunem că orice infracţiune la reglementări e de neiertat, dar responsabilitatea este pusă

în discuţie şi în lipsa unei greşeli. Astfel, procesele reglementare sunt din ce în ce mai „teatralizate" şi asociază un număr tot mai mare de părţi implicate: acesta este, în Franţa, modelul „Grenelle", aplicat mediului în 2007.
Bineînţeles, această exigenţă vizează cele două aspecte ale firmei care au fost de multă vreme motive ale punerii sale sub semnul întrebării: securitatea produsului şi a locului de muncă. Dar şi, din ce în ce mai mult, celelalte funcţii în care opinia vede un risc: financiară prin grupări de acţionari individuali, cercetare pe marginea unor subiecte legate de mediu sau de experimente pe animale, tehnice cu privire la reabilitarea unor situri industriale etc.
Firma pare să aibă astfel din ce în ce mai puţin de ales în privinţa modalităţilor relaţiei sale cu societatea sau cu propriile pieţe. Modalităţilor tradiţionale ale afirmării unilaterale (publicitatea) sau ale difuzării unor informaţii alese de către emiţător (relaţii publice clasice) li se adaugă cele ale dezbaterii publice în contradictoriu, în care o organizaţie reprezentând o fracţiune a opiniei majoritare alege tema, terenul şi momentul interpelării publice.
Calificarea celor mai multe dintre aceste situaţii ca fiind de „criză" este totuşi abuzivă. Dimpotrivă, se cuvine să se recunoască faptul că aceasta este noua schemă a relaţiei curente dintre o companie şi societate. Şi să se tragă concluziile care se impun pentru conceperea programelor de comunicare.

- *Responsabilităţi de comunicare*

Concluziile observării pot fi desprinse urmând aceleaşi patru caracteristici propuse mai sus pentru constatare.
În primul rând, firma trebuie să-şi moduleze comunicarea mai degrabă în funcţie de pertinenţa acesteia pentru publicurile sale, şi nu după pertinenţa publicurilor pentru propriile-i obiective. În zilele noastre, compania priveşte cu acelaşi interes preocupările anumitor publicuri faţă de activitatea sa şi propriile preocupări de câştig de notorietate şi de imagine la nişte publicuri care îi influenţează în mod direct performanţa. Din acest punct de vedere, mecanismele observate referitor la unele companii globale şi centralizate pot fi transpuse, la scara şi în mediile lor geografice sau profesionale, la orice altă firmă. Chestiunea influenţei, pozitivă sau negativă, a publicurilor asupra evoluţiei companiei este la fel de determinantă la scară locală pentru o simplă firmă locală ca la scară naţională sau internaţională pentru o companie naţională sau internaţională. Calitatea – bună sau proastă – a relaţiei unei firme cu publicurile locale poate, de altfel, să devină o cauză de extindere – voită sau nu – a notorietăţii unei firme locale la geografii mai vaste.
Analiza legăturilor firmei cu temele sănătăţii, securităţii şi mediului trebuie, apoi, să fie condusă sistematic. Cu referire nu numai la produs, ci şi la procesul de producţie, la condiţiile de lucru şi la modurile de utilizare a

produsului. Şi chiar şi în cazul unor firme care nu au în mod spontan nici o relaţie evidentă cu aceste trei teme: orice nouă tehnologie duce la exprimarea unor temeri în cadrul opiniei publice, aşa cum arată în ultimul timp problema aşa-numitelor „nano". Din această analiză va rezulta identificarea unor publicuri noi care vor îmbogăţi chestiunea precedentă. Temele ce trebuie analizate pot varia odată cu evoluţia domeniilor de sensibilitate a opiniei publice în timp şi spaţiu, dar aceste evoluţii sunt lente, iar cele trei teme, actuale în lumea occidentală, sunt menite să dureze. Ele oferă firmei tot atâtea prilejuri de valorizare câte zone de risc faţă de opinia publică există. În Franţa, un asemenea demers a devenit obligatoriu pentru anumite companii prin legea referitoare la noile reglementări economice şi decretul din februarie 2002 care fixează condiţiile ei de aplicare.

Respectarea reglementărilor în vigoare fiind baza, unul dintre actele necesare ale comunicării în zilele noastre este asocierea publicurilor competente – sau, cel puţin, a asociaţiilor care le reprezintă – la constatarea acestei respectări. În cazul temelor sensibile, firma este aproape în permanenţă într-o situaţie comparabilă cu aceea a anchetelor publice care cer imperios o explicaţie asupra activităţii lor. Un demers de o asemenea natură, atunci când este condus mai degrabă voluntar decât sub constrângere, instaurează o relaţie de alianţă cu nişte publicuri influente, a cărei valoare depăşeşte cu mult efortul pe care îl presupune. Cererea generală de „transparenţă" este o expresie stângace a fireştii aşteptări de claritate a actelor oricărei puteri care se exercită în viaţa cotidiană. Verificarea făcută personal este astăzi preferată garanţiei experţilor. Toate funcţiile firmei fiind asociate acestui nou mod de relaţionare cu opinia publică, fiecare dintre ele trebuie aşadar să-şi ia în calcul propria dimensiune de comunicare, dar şi incidenţa asupra altor percepţii legate de companie: dimensiunea socială a finanţelor, culturală a vânzărilor, etică a resurselor umane, comercială a cercetării etc. Acest fapt pledează pentru o organizare „capilară" a funcţiei, care nu mai poate fi cantonată într-o direcţie „aparte" faţă de celelalte. Chiar dacă anumite câmpuri (politica de comunicare şi expresiile sale tehnice) ţin întru totul de autoritatea sa, ea trebuie, ca să se exercite în mod eficient, să aibă o strânsă asociere cu celelalte funcţii de management. Această necesitate poate fi satisfăcută în multe feluri în organizarea firmei. Esenţialul este ca luarea sa în calcul să fie asigurată în mod efectiv în practica de zi cu zi.

Cu aceste patru condiţii, firma îşi regăseşte capacitatea de iniţiativă în alegerea modalităţilor relaţiei sale cu societatea. Această reflecţie seamănă oarecum cu aceea, mai globală, ce susţine întărirea aşa-numitei *corporate governance* în care, în mod natural, comunicarea îşi are şi locul, şi rolul, aşa cum se vede în

grilele de evaluare ale agenţiilor de rating. Nu este lipsită de legătură nici cu întrebările referitoare la condiţiile de viabilitate ale „modelului liberal", care pun problema nu atât a existenţei, cât a acceptabilităţii firmei şi a naturii controlului social asupra activităţii sale.

Delimitarea ţintelor

„Obiect în care se trage cu arme de aruncare şi arme de foc". Prima definiţie a ţintei potrivit dicţionarului *Larousse* reflectă întru totul spiritul cvasi-militar care s-a infiltrat în comunicarea corporativă după anii de propagandă ai celui de-al Doilea Război Mondial.

Această imagine a comunicatorului de firmă care-şi aruncă săgeţile sub formă de mesaje în centrul ţintei sale corespunde şi primelor teorii mecaniciste ale comunicării, conform cărora receptorul primeşte în mod direct şi integral mesajul pe care i l-a adresat emiţătorul.

Din fericire, teoriile targetării au evoluat. Vom prezenta câteva dintre principiile sale după ce îi vom delimita caracteristicile.

Caracteristicile ţintei

O ţintă se studiază cu modalităţi bine definite şi după o tipologie stabilită cu grijă. Este necesar să se aleagă între mai multe tipuri de ţinte şi de comunicare.

Modalităţile targetării

Există două metode. *Şcoala cantitativă* este cea mai veche. Ea se bazează pe agregate cuantificabile obiective, precum vârsta, sexul, categoriile socioprofesionale.

Şcoala calitativă îşi are originea în cercetările din marketing realizate în anii 1960 în Statele Unite. Această şcoală s-a constituit în Franţa la începutul anilor 1960 cu două organisme : pe de o parte, Cofremca şi metoda curentelor socioculturale şi, pe de alta, CCA, Centrul de Comunicare Avansată fondat de Bernard Cathelat, propagator al sociostilurilor. Pe baza unor chestionare exhaustive, aceste metode aprofundează comportamentele grupându-le pe

teme : activiste, materialiste, rigoriste, dezaxate, egocentrice. Aceste grupuri de mentalităţi sunt mai apoi poziţionate pe un *mapping* (figura 6.2).

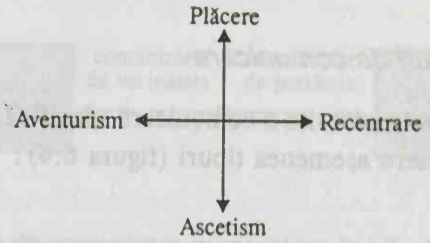


Figura 6.2. Mapping

Cele două şcoli sunt, evident, legate. Oricare ar fi mentalităţile, se pare că ţinta unei companii ca BMW este constituită în esenţă din bărbaţi cu vârsta de aproximativ patruzeci de ani şi cu un nivel al veniturilor adecvat.

Tipologia ţintelor

În cadrul elaborării planului, este cazul să se facă o deosebire clară între ţinta principală şi ţinta secundară. Ţinta principală poate ea însăşi să cuprindă un nucleu dur numit centrul ţintei.

Targetarea unei comunicări financiare ar putea fi descompusă astfel (figura 6.3) :

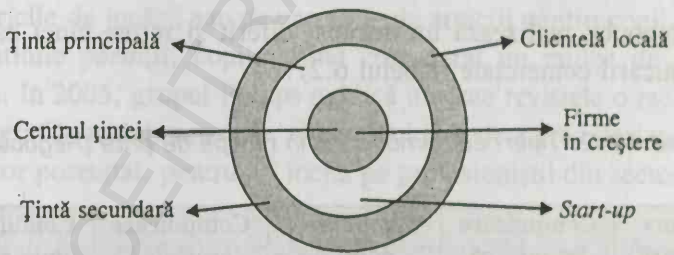


Figura 6.3. *Tipologia ţintelor*

Este recomandat ca, în cursul elaborării targetării, să se ia în calcul, cât mai complet cu putinţă, diferiţii interlocutori ai firmei. Odată efectuat acest recensământ, sfatul se schimbă total. Obiectivul va fi cu atât mai uşor de atins

cu cât numărul de ţinte reţinute va fi mai mic. Se recomandă mai ales să se îndepărteze în mod deliberat anumite ţinte considerate nestrategice.

Tipuri de ţintă şi tipuri de comunicare

Fiecare tip de ţintă poate necesita o comunicare specifică. Patrick d'Humières (1993) inventariază patru asemenea tipuri (figura 6.4):

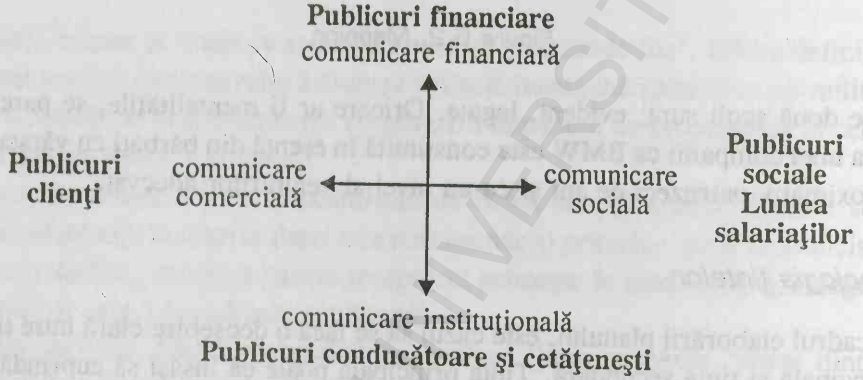


Figura 6.4. *Tipuri de comunicare în funcţie de ţinte (D'Humières)*

Christian Regouby realizează un decupaj diferit şi reţine cinci categorii în afara comunicării comerciale (tabelul 6.2):

Tabelul 6.2. *Tipuri de comunicare în funcţie de ţinte (Regouby)*

Comunicare de recrutare	Comunicare financiară	Comunicare politică	Comunicare socială	Comunicare de opinie politică
Cei care caută un loc de muncă Şcoli Universităţi	Medii financiare, bancheri şi oameni de afaceri	Puteri publice Administraţii Colectivităţi locale	Sindicate Asociaţii Lobbyuri	Cetăţeni

Decupajele variază în funcţie de activitatea, statutul, implantarea firmei. Astfel, planul de comunicare al unei companii implantate local va trebui, se

pare, să reţină publicurile din localitate: vecinătate, asociaţii profesionale, de consumatori, cercuri de notabilităţi, puteri publice locale etc. (figura 6.5).

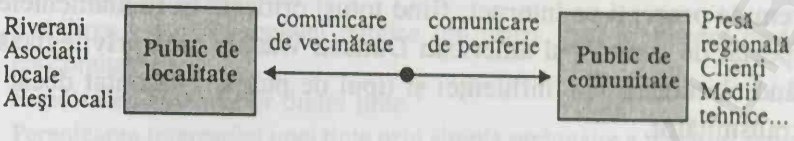


Figura 6.5. *Tip de comunicare şi targetare în situaţie de proximitate*

Principii de targetare

Este important să se facă deosebirea între ţintele reale şi cele aparente şi să existe siguranţa că mesajul este întru totul adecvat ţintei sale.

Ţinte reale şi ţinte aparente

Trebuie operată o diferenţiere între ţintele reale şi ţintele aparente, la patru niveluri:

- *Puterea de prescriere*. Valabilă mai ales în comunicarea comercială, aceasta constă în a acţiona asupra unei ţinte pentru ca ea să funcţioneze ca un element declanşator al acţiunii pentru o altă ţintă. Exemplul tipic este oferit de fabricile de jucării sau de parcurile de atracţii pentru copii. Ţinta reală o constituie părinţii, copilul fiind considerat un mijloc de a ajunge la aceştia. În 2005, grupul Philips publică în toate revistele o reclamă pentru un ecograf în trei dimensiuni. Obiectivul este de a crea dorinţa la publicul utilizator potenţial, pentru a-i incita pe profesioniştii din sector să înceapă să-l cumpere.
- *Puterea de transmitere a comunicării*. Constatată iniţial în formarea opţiunilor politice datorită lucrărilor lui Paul Lazarsfeld şi Elihu Katz, această putere decurge din următoarea observaţie: comunicarea este cu atât mai eficientă cu cât trece prin circuitul relaţional al unor lideri de opinie. Aceştia legitimează şi credibilizează informaţia în cadrul unui flux în două etape (*two steps flow of communication*). Opinia s-ar construi astfel mai ales în cadrul unor relaţii directe între indivizi prin intermediul unor lideri de opinie, ba chiar al oricărui individ cu o anumită capacitate de influenţă.

Proximitatea apare adesea ca un determinant al credibilităţii mesajului. Tema *two steps flow* a cunoscut o nouă actualitate odată cu apariţia blogosferei şi a capacităţii de influenţă a unor cetăţeni obişnuiţi, dar extrem de prezenţi pe internet, fiind totuşi criticată în fundamentele sale în special de sociologul american Duncan Watts[1], care privilegiază mai curând circumstanţele influenţei şi tipul de public influenţat decât rolul de transmiţător.

- *Puterea de influenţă*. Analiza s-a ivit din modelele de joc al actorilor şi din scenariile prospective, ceea ce o deosebeşte de nivelul precedent. Una dintre cele mai elaborate metode provine din lucrările lui Michel Godet şi ale Cnam. Obiectivul este acela de a analiza relaţiile dintre ţinte, gradul lor de intensitate, convergenţele şi divergenţele lor pe o serie de teme, precum şi eventualele raporturi de forţă dintre ele. Această metodă este utilizată în strategia aliaţilor (comunicarea de influenţă), în scopul vizualizării pârghiilor de acţiune optimă. Concret, o firmă X îşi dă seama că interesul interlocutorului Y este indispensabil pentru obţinerea unei decizii. Ştiind că relaţia X-Y este proastă, firma se bazează pe un partener Z ales pentru buna sa relaţie cu X şi Y, pentru a acţiona asupra lui Y. Această strategie de alianţă este numită şi „comunicare prin bandă", deoarece, la fel ca la jocul de biliard, nu ne interesează bila pe care o ţintim direct, ci efectul pe care aceasta îl va produce asupra unei alte bile.
- *Durata acţiunii*. În general, se admite că majoritatea opiniilor şi atitudinilor se formează la o vârstă medie de 10 ani (între 8 şi 12). Alegerile politice, atitudinea socială, atenţia îndreptată spre mediul înconjurător se constituie cam în această perioadă. Pentru numeroase firme, acest fapt implică propunerea unei ţinte virtuale, non-active şi non-solvabile, dar care, în câţiva ani, va fi în poziţie de decizie. De aici şi eforturile făcute de instituţiile financiare ca să-i atragă pe cei mai tineri sau partea importantă pe care o consacră mecenatului pedagogic multe companii, mai ales chimice.

1. Duncan Watts, „The accidental influentials", *Harvard Business Review*, vol. 85, nr. 2, februarie 2007, pp. 22-23.

Cele 5 greşeli care trebuie evitate în planul de comunicare

- Înmulţirea ţintelor sub pretextul exhaustivităţii.
- Egalizarea importanţei lor.
- Stabilirea priorităţii opiniei publice din cauza unui eveniment mediatic concomitent.
- Rigidizarea frontierelor dintre ţinte.
- Perenizarea interesului unei ţinte prin simpla prelungire a planului anterior.

Adecvarea ţintă/mesaj

„Tratarea tuturor ţintelor în acelaşi fel se poate dovedi contraproductivă şi poate antrena reacţii negative din partea unuia dintre aceste publicuri."

S. Harrison, 1995

Această convingere este deja bine ancorată printre responsabilii cu comunicarea. Încă din 1999, un studiu evidenţiase puternica percepere a acestui interes pentru segmentare şi necesitatea recunoscută în proporţie de 95% „de a nu mai trimite aceleaşi mesaje la toţi"[1].

Segmentarea nu poate fi contestată. Ea prezintă totuşi două limite deja evocate :

1. Aspectul *psiho-matricial* al alegerilor (Weil, 1986). Ceea ce implică faptul că indivizii nu se mai angajează în funcţie de profilul lor tip, ci după un criteriu psihologic, o dorinţă, un capriciu, la un moment dat.
2. *Permeabilitatea* ţintelor între ele. Un simpatizant al ecologismului sau un membru al unei asociaţii umanitare poate să fie, ca acţionar, ţinta unei comunicări referitoare la reducerea costurilor de gestionare a unei firme, reducere obţinută mulţumită unor delocalizări masive. Imaginea financiară se poate îmbunătăţi, în timp ce imaginea globală se degradează. Decalajul nu va putea subzista multă vreme. Nike a trecut printr-o experienţă de acest gen. Este şi motivul pentru care mesajul trebuie conceput sub forma unui nucleu dur, valabil oricare ar fi ţintele reţinute, şi a unei adaptări în funcţie de acestea. O practică curentă a ONG-urilor ce doresc să cunoască realitatea acţiunilor de dezvoltare durabilă ale firmelor şi să nu se mulţumească cu raportul de dezvoltare durabilă, ci să studieze rubricile financiare, decalajul

1. Isabelle Musnik, „Les lobbies chassent le consommateur et l'interne des préoccupations du dircom", *CB News*, nr. 560, 1-7 martie 1999.

dintre mesaje este adesea destul de evident. Unul dintre obiectivele planului este tocmai evitarea distorsiunilor, dacă nu chiar a contradicţiilor dintre ţinte.

Opiniile din cadrul fiecărei ţinte pot fi radical diferite, iar adecvarea ţintă/mesaj trebuie să ţină cont de acest lucru. G. Monestiez-Geay propune următoarea reprezentare grafică (figura 6.6):

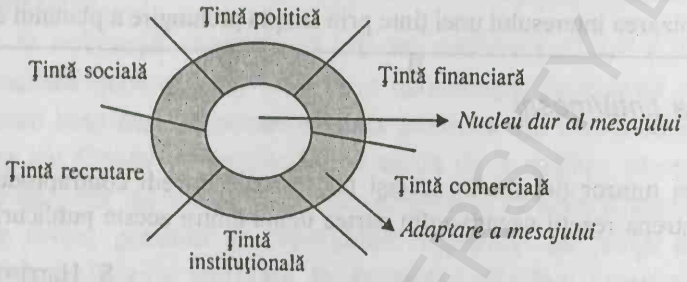


Figura 6.6. *Adaptarea mesajului în funcţie de ţinte*

Tabelul 6.3. *Diagrama opiniilor, agenţia „Quel progrès!"*

	Informare	Concertare	Participare	Implicare
Strategie	Neîntărirea opoziţiei	Provocarea adeziunii	Întărirea adeziunii	Obţinerea discursului
Public	Publicuri opuse	Publicuri mai degrabă opuse	Publicuri mai degrabă favorabile	Publicuri favorabile
Acţiune	Şedinţe de informare, documente	Şedinţe de schimb	Şedinţe de lucru, vizite de şantiere	Mărturii, transmitere de informaţie

Cazul nr. 9 – ELIOR

Interviu expres cu Jacques Suart, director de comunicare

ELIOR, firmă specializată în catering colectiv, dispune de un plan de comunicare din 1999, anul sosirii noului său director de comunicare.

De la bun început, acesta insistă pe faptul că este vorba despre domeniul său de responsabilitate şi că, dincolo de eficienţa strategică, el caută prin elaborarea planului un mijloc care să permită mobilizarea echipelor şi validarea propriilor alegeri.

Planul, în legătură cu care Jacques Suart insistă asupra faptului că ţine mai ales de responsabilitatea directorului de comunicare, rezultă din schimburile regulate

care au loc în fiecare lună în cadrul unui comitet de comunicare de opt persoane şi al comitetului lărgit ce reuneşte în fiecare trimestru comitetul de comunicare şi directorii executivi. Validat în iunie, planul acoperă perioada dintre octombrie anul curent şi septembrie anul următor. Este elaborat în urma unor discuţii între directorul de comunicare şi statul-major al departamentului său, şi mai ales a unui seminar anual de două zile consacrat strategiei de comunicare. Axele de comunicare sunt fixate pe o perioadă de trei ani (2007--2010), iar planul anual se efectuează prin alunecare în jurul acestor axe. El are în jur de 40 de pagini al căror conţinut este centrat pe 5 rubrici:

- dinamica funcţiei (viziunea împărtăşită);
- strategia (imagine de marcă, identitate, teritoriu de expresie, ipoteze de lucru etc.);
- nivelul internaţional;
- evoluţia comunicării manageriale;
- organizarea (instrumente şi plan de acţiune).

Acest plan de circa 40 de pagini este apoi primit de 200 de persoane, reţeaua de comunicatori (30 de persoane) şi principalii manageri. Această difuzare este însoţită de numeroase prezentări orale în diverse comitete operaţionale (şase în Franţa şi cinci pe plan internaţional).

Jacques Suart recunoaşte că grupul ELIOR beneficiază de o bună imagine, comunicarea internă funcţionând, după câte crede el, bine. Marjele de progresie există în domeniul imaginii instituţionale în afara finanţelor (comunicare de recrutare, de pildă) şi în domeniul internaţional, unde „imaginea nu este la înălţimea activităţii grupului".

Ţintele de comunicare sunt în primul rând clienţii, apoi interiorul, liderii de opinie şi acţionarii. Se pare că va trebui avută în vedere o simplificare a portofoliului de mărci. Mesajul este axat pe sloganul „pretutindeni unde viaţa are gust". Se bazează pe valorile profesiilor grupului: proximitatea, convivialitatea, respectarea angajamentelor şi a persoanelor.

Mesajul este axat pe sloganul „inventarea unor noi plăceri la masă". Se bazează pe valorile profesiilor grupului: eficienţa, convivialitatea, respectarea angajamentelor şi a persoanelor.

Evaluarea se efectuează cu ajutorul mai multor indicatori (studiu calitativ, analiză de presă) şi, o dată la doi ani, cu ajutorul unui studiu despre percepţia publicurilor instituţionale şi al unui barometru intern.

Cât despre sfaturi, Jacques Suart preconizează mai întâi o comunicare intensă (mai ales în ipoteza unui plan de comunicare iniţial), o desăvârşită integrare în limbajul şi valorile firmei („pătrunderea în intimitatea ei"). El atrage atenţia că planul nu reprezintă un scop în sine şi că este un formidabil instrument de comunicare.

Alegerea mijloacelor

Instrumentalizarea comunicării corporative consacră mijlocul ca un parametru dominant şi concură frecvent la transformarea planului de comunicare într-un simplu plan de acţiune. Este de-ajuns să introducem „plan de comunicare" pe un motor de căutare de pe internet pentru a vedea defilând liste de utilizare de instrumente.

Concepţia noastră este că nu există un mijloc superior celorlalte. Interesul mijlocului rezidă doar în capacitatea sa de a-şi atinge obiectivul. De asemenea, rar se întâmplă ca un mijloc izolat să poată aduce o soluţie: rezultatul optim poate fi atins adesea prin coordonarea şi adaptarea reciprocă a mijloacelor.

Înainte de a prezenta câteva instrumente, să evocăm o serie de puncte care e preferabil să fie cunoscute, pentru a putea trece cu uşurinţă la aplicarea lor.

Metodele de acţiune

Ce tip de comunicare trebuie să fie utilizat? Totul depinde de obiectivul de comunicare al firmei, de mesajul şi ţintele sale. De alegerea ce va fi făcută depinde planificarea, întrucât aceasta condiţionează alegerea instrumentelor. Comunicarea financiară posedă propriile sale mijloace: raportul anual, scrisoarea şi adunările acţionarilor, anunţurile legale, aşa-numitele *road shows*. Comunicarea de recrutare va folosi de preferinţă anunţurile, paginile de internet, târgurile şi saloanele, conferinţele de prezentare ale firmei în universităţi, sponsorizarea în liceele de prestigiu...

Prima chestiune prealabilă se referă la tipul de comunicare. Firma trebuie să definească:

- *Tema*: comunicare de mediu, financiară, de spirit civic, de recrutare, de imagine globală, *B to B*...
- *Gradul de acţiune*: comunicarea se situează la nivel internaţional, naţional sau local? În cazul unei comunicări naţionale, poate fi luată în calcul recurgerea la campaniile publicitare. Dacă este vorba despre o comunicare locală, accentul va putea fi pus pe relaţiile publice şi pe publicitatea TTL.
- *Nivelul de răspândire*: comunicarea va fi unilaterală şi se va exprima sub forma unor mesaje la distanţă sau se va opera prin relee de informaţie?

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Abordarea organizaţională

Această abordare constă în integrarea structurilor firmei printre parametrii care permit sporirea eficienţei mijloacelor. Alegerea unei panoplii de mijloace depinde şi de configuraţia firmei şi a departamentului său de comunicare. Printre aceste elemente structurante, putem reţine:

- *Gradul de personalizare a firmei prin intermediul liderului său.* Este el mediatizabil? Doreşte să fie astfel? Care sunt avantajele şi dezavantajele?
- *Alegerea purtătorului de cuvânt al firmei.* În afara liderului, cine este abilitat să se exprime în exteriorul firmei? Aceasta realizează liste de argumente şi media-traininguri?
- *Structura departamentului de comunicare.* Organizarea este optimă, este adaptată obiectivelor, anumite servicii trebuie restructurate? Din cauza unei inerţii structurale, într-adevăr, numeroase direcţii de comunicare păstrează nişte servicii disproporţionate în raport cu mizele. Aşa se întâmplă mai ales în cazul activităţilor editoriale: broşuri, plachete, publicaţii interne... Tocmai pentru înlăturarea acestei devieri, planurile de comunicare, concepute ca o sinteză a planurilor de acţiune ale diferitelor servicii interne, sunt mai degrabă de evitat. Structura trebuie să fie în slujba finalităţii, nu invers.
- *Implicarea internă.* În afara reacţiei salariaţilor la mesaj, problema care se pune aici este analizarea în prealabil a gradului de adeziune şi de mobilizare în calitate de transmiţător al acţiunilor de comunicare. Într-un mod foarte schematic, o firmă care doreşte să-şi implice salariaţii într-o acţiune de comunicare va privilegia operaţiunile de relaţii publice. Numeroase operaţiuni de mecenat umanitar (Darty, La Redoute, Veolia, Axa) sunt concepute într-o optică de amplă mobilizare internă.
- *Bugetul.* Constituie adesea parametrul decisiv. Faptul că mai mult de patru firme din cinci (anchetă Occurence) dispun de un buget anual mai mic de 750.000 de euro reduce extrem de mult mijloacele unei acţiuni lărgite. Costul de acces la piaţa publicitară implică faptul că puţine companii pot să utilizeze această modalitate de acţiune. Astfel, numai 2% din firmele franceze realizează două treimi din investiţiile publicitare.
- *Alegerea instrumentelor.* Distincţiile care se efectuează de obicei între diferitele categorii de instrumente sunt adesea relative. Diferenţierea mijloacelor după cum sunt materiale sau umane, după cum se referă la domenii

specifice precum relaţiile cu presa sau cu aleşii, după cum sunt scrise sau orale etc. este un exerciţiu delicat. Ca să luăm un exemplu, mesageria electronică trebuie încadrată printre instrumentele scrise sau printre cele orale? *A priori*, printre cele scrise, pentru că scrisul este baza mesajului. Şi, cu toate acestea, printre cele orale, deoarece este asimilată adesea unei funcţii de robot telefonic, atât prin scurtimea, cât şi prin tonalitatea mesajului.

Pe de altă parte, elaborarea unei liste de mijloace seamănă cu o provocare, dat fiind caracterul lor aproape nelimitat şi uneori greu de detectat din punct de vedere bugetar. Entrismul, adică integrarea membrilor firmei în diverse reţele de influenţă, trimiterea de note de sinteză, simplul curier – mijloacele cele mai simple şi, uneori, cele mai eficiente – sunt rareori integrate în panopliile de instrumente.

Modurile de folosire a mijloacelor fiind principalul subiect al majorităţii manualelor de comunicare corporativă, ne vom mulţumi să prezentăm aici distincţia ATL/TTL, bazându-ne pe datele anuale oferite de IREP şi France Pub. Totuşi, aceasta apare ca fiind din ce în ce mai fragilă[1]. Această clasificare prezintă avantajul că este pe deplin operaţională şi încadrabilă într-un buget (tabelul 6.4).

Tabelul 6.4. *Clasificarea cheltuielilor (2007)*

Cheltuieli ATL (publicitare)		Cheltuieli TTL (non-publicitare)	
Presă	13,4%	Marketing direct	29,8%
reviste	4,6%	e-mailuri	14,5%
gratuite	3,4%	ediţii publicitare	10,4%
presă cotidiană naţională	2,3%	marketing telefonic	2,5%
presă pro	1,4%		
presă cotidiană regională	0,8%		

1. Separarea ATL/TTL tinde să fie înlocuită de o separare „principale canale media/ alte canale media", deoarece orice suport năzuieşte să se prezinte ca media. Ca exemplu, prezenţa „anuarelor-ghiduri în TTL este absurdă, fiindcă este vorba despre o cheltuială pentru cumpărare de spaţiu clasică, aşa cum şi sponsorizarea se asimilează, spre deosebire de mecenat, unei investiţii publicitare ; prin urmare, este incoerent să le încadrăm pe amândouă în aceeaşi categorie. Să subliniem, la un nivel mai general, că aceste cheltuieli nu reflectă decât o parte din cheltuielile de comunicare şi că ele nu includ cheltuielile editoriale (raporturi de activitate, broşuri), site-ul web, studiile etc.

BCU "IONEL I.C. BRĂTIANU" LIBRARY

		Promovare	15,8%
Televiziune	13,2%	prin preţuri obiecte publicitare publicitate la locul de vânzare jocuri	3,1%
Afişaj	4,4%		
din care 4×3	1,9%	Anuare, ghiduri	3,8%
		Evenimenţial	8,4%
		saloane şi târguri patronaj mecenat	4,6% 2,7% 1,1%
Internet	2,3%	Relaţii publice	5,7%
Radio	2%	relaţii presă vizite, porţi deschise seminarii, congrese	
Cinema	0,4%		

În 1998, internetul reprezenta 0,5% (+ 42% în 2005 şi 2006); în 2007, el reprezenta 2,3% din cheltuielile de comunicare şi 10,8% din investiţiile publicitare în Franţa. Conform institutului Zenith Optimedia, cota sa mondială ar trebui să se dubleze între 2006 şi 2010, trecând de la 6,4% la 11,5%, şi să se înscrie pe locul al treilea al investiţiilor publicitare după televiziune şi presa scrisă, dar înaintea presei de tip revistă sau a radioului.

Mijloacele a căror utilizare creşte cel mai mult sunt acelea care se orientează spre personalizare, segmentare, proximitate şi interactivitate. Ruptura s-a produs în anii 1990. În această privinţă, X. Dordor subliniază: „Căutarea interactivităţii este, fără nici o îndoială, cea mai evidentă tendinţă din evoluţia comunicării de douăzeci de ani încoace şi pentru multă vreme de acum încolo"[1]. Astfel, din 1994 până în 1998, cele mai semnificative creşteri se referă la următoarele mijloace:

- Prospecte distribuite în cutiile de scrisori: +70%
- Marketing telefonic: +35%
- Mailing: +21,8%.

1. Xavier Dordor, *Médias/hors médias*, Gualino Éditeur, 1998, p. 68.

Media firmelor se stabileşte la 8 instrumente diferite folosite anual, 12 pentru acelea care au o cifră de afaceri mai mare de 30 de milioane de euro. La nivelul Franţei, valoarea cheltuielilor de comunicare se ridică la 32,5 miliarde de euro.

Tabelul 6.5. *Primii investitori francezi*

Primii cinci investitori	Primele cinci sectoare (2006)
Renault	Distribuţie
Leclerc	Telecomunicaţii
Unilever	Automobile, transporturi
SFR	Alimentaţie
Peugeot	Cultură, timp liber

Sursa: TNS Media Intelligence, cifre 2006

După ce a înregistrat slabe fluctuaţii într-o perioadă de circa treizeci de ani, raportul ATL/TTL s-a inversat în cele mai multe dintre statele Uniunii Europene de la începutul anilor 1990 încoace (tabelul 6.6).

Tabelul 6.6. *Raportul ATL/TTL (în %)*

	1960	1991	2002	2006
ATL	63	60	35,6	36,3
TTL	37	40	64,4	63,7

Această evoluţie poate să se explice, potrivit lui X. Dordor, prin reducerea costurilor, la care firmele au fost nevoite să recurgă şi din cauza căreia bugetele de comunicare au avut din plin de suferit, şi prin „obsesia directului" care impune trilogia „vânzării, concretului, rezultatelor". În sfârşit, ea se explică prin orientarea spre o comunicare de proximitate care permite feedbackuri imediate.

Este necesar totuşi să se atenueze diferenţierea făcută între ATL şi TTL. Într-adevăr, cele două nu numai că nu se opun, ci se şi întăresc reciproc. De altfel, profesorul american John Philip Jones le transformă într-un principiu central al comunicării:

> Nu faceţi publicitate fără suporturi de promovare directă. Nu faceţi promovare directă fără suporturi publicitare[1].

1. John Philip Jones, *When Adds Work*, 1995, New York, p. 157.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

La rândul său, Xavier Dordor emite următoarea opinie:

> Sistemul ATL asigură baza şi coerenţa comunicării, iar TTL-ul, complementul specific vital pentru punerea în mişcare a centrului ţintei[1].

Am putea discuta aici faptul că TTL-ul este considerat un „complement specific", deşi ajunge la aproape două treimi din cheltuielile de comunicare. În realitate, esenţialul constă în perceperea:

- fiecărui mijloc în funcţie de efectul său potenţial în scopul atingerii unui obiectiv fixat;
- coordonării mijloacelor în funcţie de efectul potenţial pentru atingerea unui obiectiv global.

Adecvarea mijloace – ţinte – mesaje

Dacă nu există un mijloc bun în sine, rezultă de aici că fiecare mijloc trebuie să fie ales în funcţie de eficienţa sa în transmiterea unui mesaj spre o ţintă. Ceea ce implică evaluarea respectivului mijloc din perspectiva a doi parametri:

- obiectivele de comunicare şi mesajele;
- publicurile-ţintă.

Demersul poate să se prezinte astfel: într-o primă etapă, firma inventariază panoplia de mijloace în funcţie de pertinenţa lor în raport cu obiectivele globale şi mesajele ce trebuie transmise (tabelul 6.7):

Tabelul 6.7. *Inventarierea mijloacelor*

Mijloace / Obiective	Publicitate	Relaţii presă	Marketing direct	Promoţii	Patronaj	Târguri şi saloane
Notorietate						
Imagine						
Comportament						
Influenţă						
Relaţii						
Acţiune						

Apoi, evaluarea se operează în raport cu eficienţa în atingerea ţintelor reţinute (tabelul 6.8):

1. Xavier Dordor, *Médias/Hors médias*, Gualino Éditeur, 1998, p. 116.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 6.8. *Adaptarea mijloace/ţinte*

Ţinte / Mijloace	Ţinte prioritare Tineri 15-25 ani	Nucleu dur Tineri 15-25 ani urbani	Public larg	Acţionari	Lideri de opinie	Tineri diplomaţi
Publicitate						
Relaţii presă						
Marketing direct						
Promoţii						
Târguri şi saloane						

Firma poate atunci să realizeze o primă sinteză (tabelul 6.9):

Tabelul 6.9. *Schiţa unui plan de comunicare*

Obiective de comunicare	Mesaje	Ţinte	Mijloace	Buget
Creşterea prezenţei în minte (*top of mind*)	Proximitate şi disponibilitate	Public larg urban şi înstărit	Presă generalistă E-mailuri	230.000 euro
		Prescriptor	Presă specializată E-mailuri	
Recunoaşterea ca tehnologie fiabilă	Firmă de calitate	Medii ştiinţifice şi tehnice Tineri diplomaţi	Porţi deschise Presă specializată Sponsorizări	120.000 euro

Un exemplu de demers extrem de elaborat este oferit de o strategie de comunicare destinată departamentului „Cartofi" al companiei McCain (sursă G. Monestiez-Geay, Agenţia „Quel progrès!").

După ce s-au definit publicurile, diagnosticul, strategia şi mesajul, planul de acţiune este construit pe patru elemente: a asculta, a arăta, a spune şi a acţiona împreună. Această schemă este apropiată de cea revendicată de Patrick d'Elme, elaborată la vremea respectivă pentru agenţia Francom. Metoda se aplică în jurul construirii unui tabel cu nouă căsuţe, pe verticală „a spune", „a asculta" şi „a face împreună" şi, pe orizontală, „internul", „clientul" şi „mediul"[1].

1. *** şi Sabine Hurel du Campart, *La Communication corporate*, Éditions Dunod, 2003, p. 51.

În jurul mesajului „Să împărtăşim viitorul" şi legând în mod constant internul cu comunicarea externă, este operată o primă vizualizare (figura 6.7).

Această schemă poate mai apoi să fie reconfigurată în jurul unor ţinte urmând diferite metode:

- Margareta (exemplu teoretic) (figura 6.8);
- Axa Ishikawa. Aceasta reprezintă alegerea mijloacelor în funcţie de ţinte şi de obiectivul de comunicare. Un exemplu provenit dintr-un grup spitalicesc ar putea astfel să se vizualizeze în felul următor (agenţia „Quel progrès!") (figura 6.9).

În cele din urmă, planul de comunicare poate fi prezentat într-un tabel care dezvoltă etapele în funcţie de public.

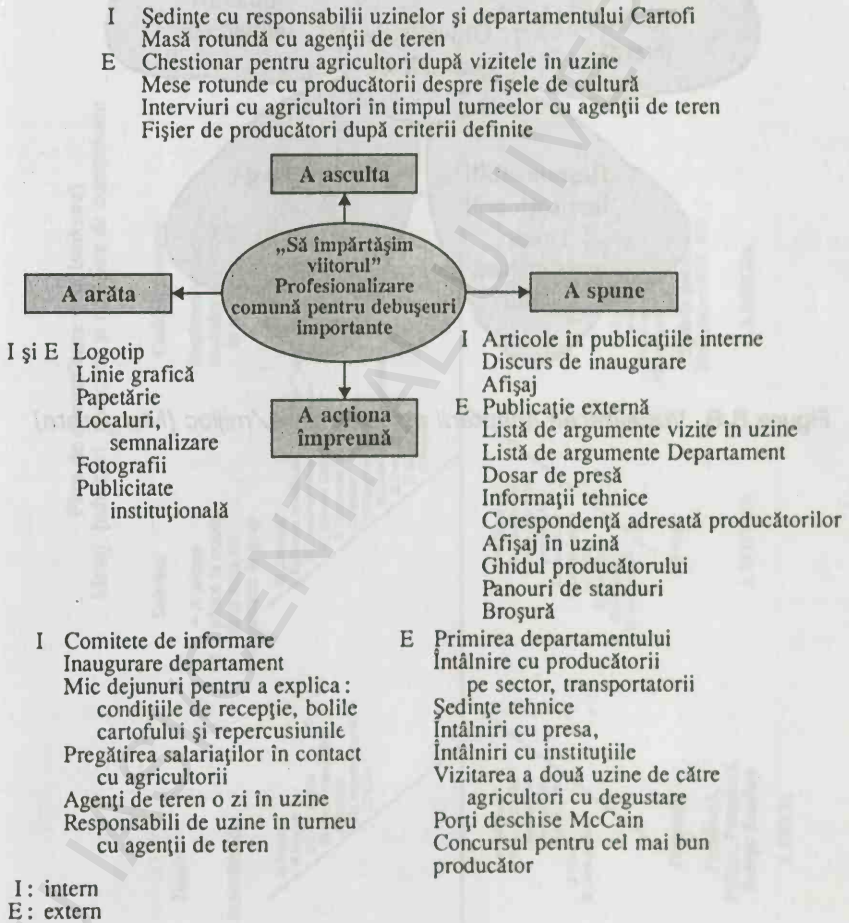


Figura 6.7

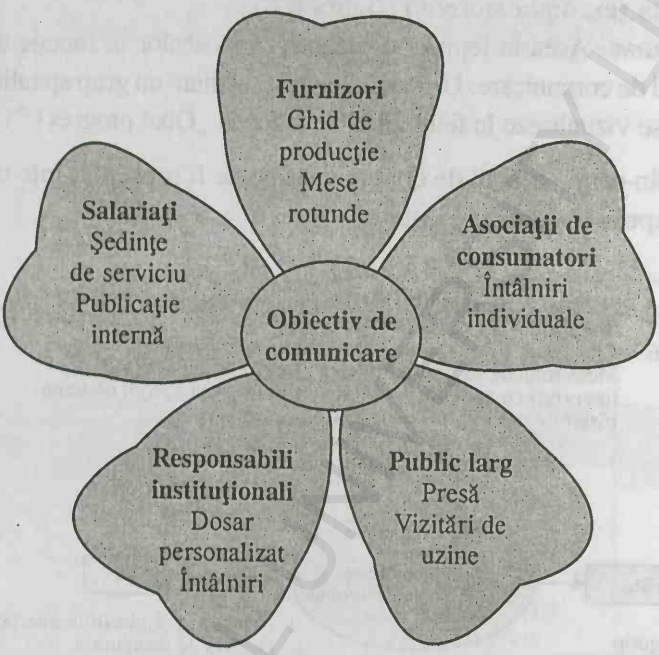


Figura 6.8. *Vizualizarea adaptării obiectiv/ţintă/mijloc (Margareta)*

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

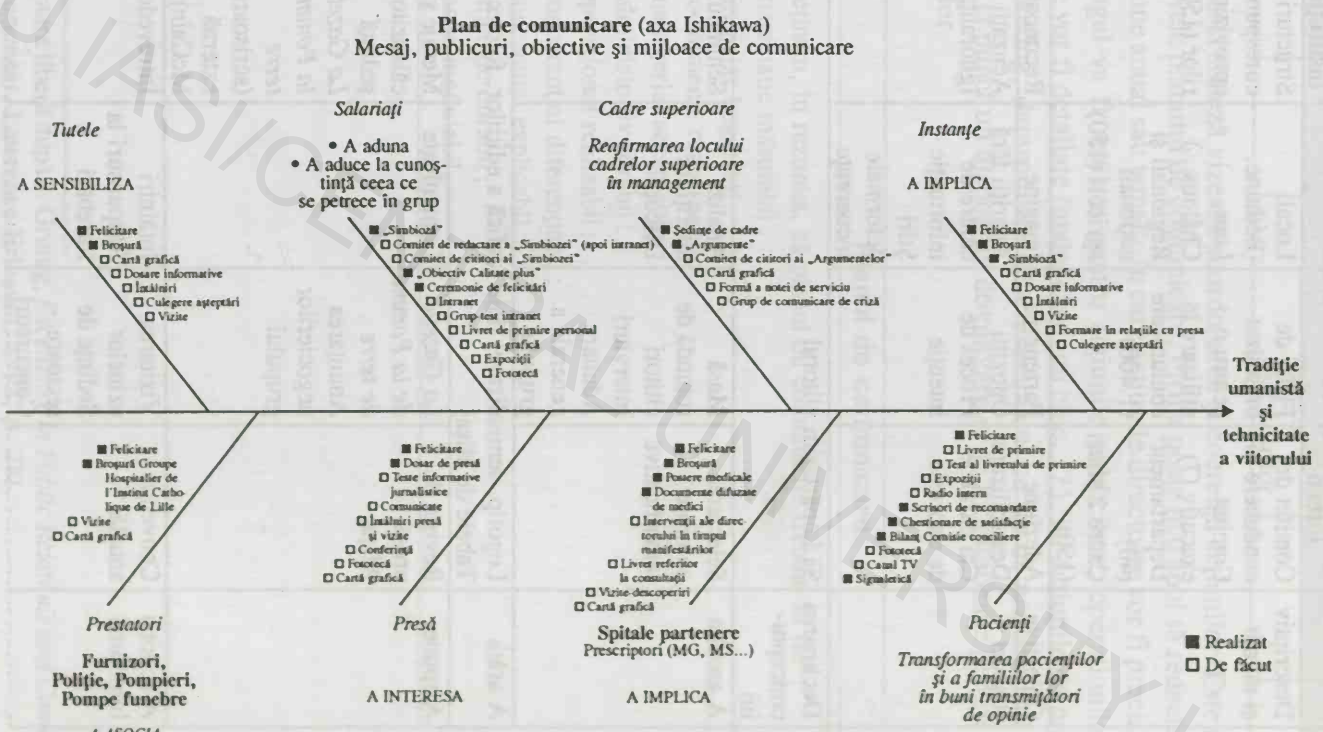


Figura 6.9. *Vizualizarea adaptării obiectiv/ţintă/mijloc (axa Ishikawa). Exemplu din sectorul spitalicesc. Agenţia „Quel progrès!"*

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 6.10. *McCain – Departamentul Cartofi Franţa. Plan de comunicare*

Publicuri	Cine?	Personal intern	Agricultori	Jurnalişti	Responsabili instituţionali
Etape	Descriptiv şi număr	Comitet de conducere (5) Comitet executiv (7) Departament (40) Cadre 2 situri (150)	Fişier de organizat pentru o utilizare în comunicare (1.400)	Locali (Béthune, Lens, Châlons...) Regionali şi naţionali agricoli (150)	Structuri ce corespund aprovizionă-rilor (150)
1. Strategie	Obiective	Adeziune	Parteneriat	Imagine	Recunoaştere
	Riscuri	Destabilizare Căi paralele de expresie	Opoziţii Proces de intenţie	Apariţii fără cerere de informaţie Ştiri deformate Incoerenţe	Acuzaţii Ignoranţă
2. Mesaj	Declinarea conceptu-lui	Să împărtăşim viitorul			
3. Plan de acţiuni	A asculta	Selectarea opiniilor semnificative	Masă rotundă de cititori Interviuri Adunare generală a grupului	Analiza apariţiilor Discuţii	Schimburi
	A arăta	Logotip, semnalizare, linie grafică a ediţiilor, fototecă Tabele de afişaj			
	A spune	Revistă de presă Afişaj	*La Gazette de la Pomme de terre* Anunţarea negocierilor grupului	Comunicate	Mesaje şi fir călăuzitor pe şedinţă *La Gazette de la Pomme de terre* (scrisoare externă McCain)
	A acţiona împreună	Convenţie anuală	Vizitarea uzinelor Şedinţe de sectoare Concursuri	Întâlniri Răspunsuri la întrebări	Întrevederi

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Evaluarea acţiunilor	Criterii	Recuperări de informaţie Coeziune	Grad de cunoaştere reciprocă a tuturor partenerilor	Absenţa articolelor ambigue	Obţinere de întâlniri

Această sinteză vizează coordonarea şi coerenţa acţiunilor. Este unul dintre obiectivele planului de comunicare. Firma poate mai apoi să redacteze un plan de acţiune anual sau tematic în care acţiunile directoare vor fi precizate. Media planningul va fi realizat pentru acţiunile publicitare, operaţiunile de relaţii publice vor fi detaliate (unde, când, cu cine... ?), iar acţiunile de promovare şi de marketing, determinate (câte exemplare, ce tip de prezentare?). Rămâne de pus la punct un dispozitiv de pilotare şi de monitorizare pentru ansamblul acţiunilor.

Planul de comunicare

Să reţinem, în rezumat, că planul de comunicare trebuie să fie[1]:
- matematic măsurabil;
- financiar bugetabil;
- socialmente responsabil;
- managerial acceptabil;
- administrativ fezabil;
- operaţional realizabil;
- concurenţial diferenţiabil;
- conceptual explicabil;
- strategic durabil;
- tactic modulabil.

1. Adaptare liberă după J. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum, 1992, p. 281.

BC IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 7

Pilotarea și monitorizarea planului

Aşa cum am văzut în capitolele precedente, structura de bază a planului de comunicare reflectă în mod fidel pertinenţa strategiei adoptate de către firmă. Garanţia reuşitei rezidă, în ceea ce o priveşte, în definirea clară a factorilor decisivi şi de prea multe ori uitaţi : resursele disponibile, pilotarea, termenele-limită.

Cum se alocă resursele?

Resursele sunt mijloacele bugetare şi umane care trebuie prevăzute pentru durata planului.

Mijloacele bugetare

Orice acţiune care nu specifică bugetul ce-i este asociat este sortită eşecului. Precizarea bugetului face ca acţiunea să fie credibilă şi o poziţionează ca o investiţie a firmei. Relaţia plan de comunicare – buget asociat este cu atât mai importantă cu cât orice companie care afirmă că nu elaborează un plan de comunicare este obligată să reflecteze în fiecare an la programarea acţiunilor sale prin intermediul elaborării bugetului. Acesta apare astfel ca elementul declanşator al planului de acţiune anual, obligând la redactarea sa.

Pe de altă parte, reducerea duratei planurilor de comunicare antrenează adesea o apropiere de planul de acţiune bugetar.

Totuşi, în paralel cu aceste aspecte constrângătoare, bugetizarea avută în vedere pe termen lung îi îngăduie firmei o mai bună repartiţie a cheltuielilor

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

şi, mai ales, îi permite comunicării să-şi ancoreze activităţile în durată. Costul campaniilor publicitare şi eficienţa lor care se manifestă pe termen mediu şi lung ilustrează faptul că acţiunea de comunicare nu poate fi concepută în simpla logică a unui plan anual. Este nevoie ca planul de comunicare, indiferent de durata sa, să integreze variabila bugetară. Aceasta trebuie totuşi să prezinte trei caracteristici:

- *Să fie completă*: ea va integra ansamblul costurilor asociate operaţiunilor. Aceste costuri pot să provină din plata manoperei, din cheltuielile pentru acoperirea necesităţilor în noi sedii sau pentru achiziţionarea de noi materiale. Ele pot rezulta şi din acţiuni întreprinse de alte departamente ale firmei pe baza propriului buget de comunicare.
- *Să fie flexibilă*: apariţia unei noi legislaţii sau a unei noi poziţionări concurenţiale, înmulţirea crizelor, volatilitatea pieţelor constituie tot atâtea elemente care împiedică o prea strictă bugetizare a unei strategii de comunicare pe termen lung. De altfel, numeroase firme îşi interzic adesea tocmai sub acest pretext să se lanseze în demersul strategic, deşi este de ajuns, ca în cazul Renault, să prevadă o programare flexibilă pentru a înfrunta orice situaţie nouă. Să fie flexibilă înseamnă să permită anticiparea; prin urmare, o rezervă financiară va trebui programată pentru eventuala ivire a unei situaţii de criză. Să fie flexibilă înseamnă şi să poată fi permanent revizuită, în funcţie de actualitatea sectorului economic şi de repercusiunile sale asupra firmei.
- *Să fie corectă*: aici, corectitudinea nu are nimic de-a face cu deontologia, ci trimite pur şi simplu la precizia datelor. De teama unor arbitraje ulterioare defavorabile sau chiar din cauza preocupării pentru marcarea unui teritoriu, numeroşi comunicatori cresc în mod regulat cu 20-30% suma optimă a bugetului lor. Se întâmplă la fel de frecvent să fie văzuţi bazându-se pe exerciţiul anterior, sub pretextul că firma nu poate să cheltuiască mai puţin pentru comunicare, scopul fiind creşterea automată a plafonului cheltuielilor cu 5-10%. Obiceiul e condamnabil, deoarece întăreşte imaginea de opacitate şi de subiectivitate a acţiunilor de comunicare. Este mai bine să se delimiteze cu rigurozitate un buget adaptat strategiei definite. Teama de o reducere bugetară globală trebuie să dispară în faţa certitudinii împărtăşite a corectitudinii alegerilor făcute.

Mijloacele umane

Definirea mijloacelor umane vizează două obiective : un obiectiv de prevedere a resurselor umane ce trebuie alocate operaţiunilor de comunicare şi un obiectiv de responsabilizare a actorilor.

Un obiectiv de prevedere a resurselor umane ce trebuie alocate operaţiunilor de comunicare

O firmă care s-ar hotărî să privilegieze comunicarea de proximitate în detrimentul unor acţiuni publicitare clasice ar trebui să analizeze impactul deciziei sale la nivelul activităţii propriilor salariaţi. Accentul pus pe operaţiunile de relaţii publice şi mai ales pe porţile deschise va avea o repercusiune financiară şi profesională chiar în afara comunicatorilor companiei, tocmai din cauza participării unui mare număr de salariaţi ai firmei la acest tip de acţiune.

Un obiectiv de responsabilizare a actorilor

Atunci când planul de comunicare integrează planul de acţiune, ba chiar specifică marile linii ale principalelor activităţi programate, este necesar, în scopul de a-i spori forţa operaţională, să fie precizat şi individul care poartă răspunderea acţiunii. Indicarea unui pilot pentru fiecare acţiune oferă o lizibilitate a responsabililor, le întăreşte legitimitatea şi, mai ales, induce o presiune capabilă să înzecească însuşirea planului. Atunci când, într-un document de referinţă cunoscut de tot statul-major al firmei, apare numele pilotului unei acţiuni sau al unui manager de proiect, motivaţia acestuia creşte proporţional cu vizibilitatea rolului său de pilotaj. Clar identificat ca fiind managerul proiectului, el nu se poate refugia în spatele unui serviciu sau al unui grup de lucru. Interesul reuşitei în termeni de evoluţie în carieră îi apare rapid.

Calendarul planului

Calendarul vizează mai multe obiective :

- Indică termenul-limită al acţiunii, finalul pentru pilotul proiectului. În lipsa unui termen-limită pentru acţiunea sa, acesta ar putea pe bună dreptate să se demobilizeze.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Creşte vizibilitatea ansamblului acţiunilor de comunicare. Oricine poate astfel să cunoască media planningul acţiunilor publicitare şi expunerea firmei în diferitele campanii.
- Favorizează coordonarea în cadrul acţiunilor de coordonare înseşi. Astfel, o firmă va putea să conducă nişte campanii specifice pe ţinte după o campanie generică. Ea va vizualiza cu mai multă claritate operaţiunile de relaţii publice (ORP) ce trebuie întreprinse alături de acţiunile publicitare.

Calendarul poate fi prezentat trimestrial în cadrul unui plan de comunicare elaborat pe mai mulţi ani. În general, este conceput sub forma unui plan de acţiune pe luni calendaristice (tabelul 7.1) :

Tabelul 7.1. *Calendarul acţiunilor*

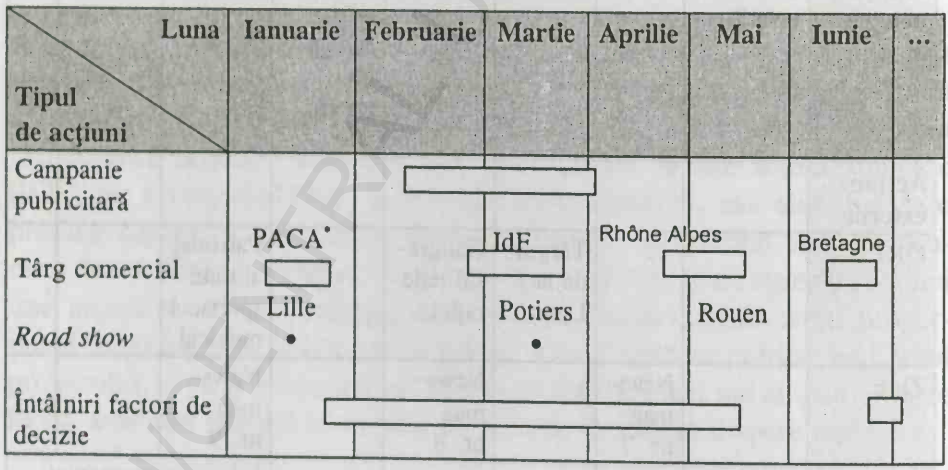
	Ianuarie	Febru -arie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	
Relaţii cu agenţia	Sinteză anuală			Analiză trimes-trială			Analiză trimes-trială	
Relaţii cu manage-mentul	Sinteză anuală				Prezen-tare a campa-niei publici-tare			
Acţiuni externe								
ORP			Târgul de la Lyon	Congre-sul fede-raţiei		Patronaj al unui spectacol muzical		
Ziar		News-mag nr. 7		News-mag nr. 8		News-mag nr. 9		
Publi-citate						Lansarea campaniei		

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mass-Media	Conferinţa de presă anuală a preşedinţilor		Lunch-uri cu presa Presa cotidiană naţională	Lunch-uri cu presa News Magazine				
Lobbying		Întâlnirea unor aleşi naţionali	Întâlniri Medef	Întâlniri Camera de Comerţ şi Industrie	Asociaţii de aleşi			

O linie bugetară poate fi adăugată în aşa fel încât să prezinte lunar evoluţia cheltuielilor.

Calendarul se vizualizează cu ajutorul dreptunghiurilor sau punctelor ce corespund acţiunilor avute în vedere anual. El se poate efectua într-un mod simplificat sau elaborat cu aportul unor programe informatice specializate, precum MS Project.



Integrând cele trei elemente de buget, de pilotare şi de termen-limită, un plan de comunicare se poate prezenta astfel (tabelul 7.2):

* Provence-Alpes-Côtes-d'Azur, regiune din Franţa care cuprinde mai multe departamente (n.t.).

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 7.2

Obiective de comunicare	Mesaje	Ţinte	Mijloace	Buget	Pilot	Termen-limită	Observaţii eventuale

Cazul nr. 10 – Alstom

Interviu expres cu Patrick Bessy, director de comunicare al grupului Alstom

Director de comunicare al grupului Alstom din 2005, după ce a fost cel al grupului Renault, Patrick Bessy prezintă specificitatea unei companii de 65.000 de persoane repartizate în 70 de ţări şi posedând trei divizii (Power Systems, Power Service şi Transport), fiecare dintre ele având propria direcţie de comunicare. În afara comunicării preşedintelui, el îşi defineşte activitatea ca fiind în esenţă una de coordonare a comunicării diferitelor sectoare.

Un plan de comunicare i se părea deosebit de important pentru că era necesar să se creeze această identitate proprie şi ca mesajele emise să fie coerente. S-a realizat o evaluare a valorilor (încredere, spirit de echipă şi simţ al acţiunii) cu ajutorul unei agenţii (Publicis) şi mai ales în plan intern cu echipele de resurse umane, dar şi un demers de poziţionare strategică de imagine, pe care l-a pilotat însuşi directorul de comunicare.

Strategia de comunicare a fost prezentată Comitetului Executiv în noiembrie 2006 şi adresată reţelei de comunicatori ai celor trei divizii, adică mai bine de 150 de persoane. Acest plan a inclus o parte redacţională de 22 pagini ce înfăţişa punctele tari şi punctele slabe, evoluţiile în curs şi propunerile. A fost urmat de o prezentare Power Point de 25 pagini. Erau tratate trei teme: „Global action/technology, innovation and environment/people, coherence, culture, values". Acest plan, care nu comportă un termen-limită, avea ca obiectiv mai ales modernizarea identităţii vizuale şi detalierea importanţei imaginii de deschidere pentru grup, investiţiile media, dezvoltarea informaţiei şi necesitatea coerenţei mesajelor.

Patrick Bessy semnalează că Alstom a recrutat 10.000 de persoane în 2007 şi că o imagine adaptată i se pare necesară pentru buna îndeplinire a acestui obiectiv.

Pe fond, comunicarea grupului a evoluat mult, deoarece tinde să treacă de la un mesaj de putere la o atitudine care să se potrivească mai bine cu aşteptările publicului. Mesajul strict tehnologic se transformă în mesaj care insistă pe efectele inovaţiilor asupra mediului înconjurător: „Cu tehnologiile sale inovatoare şi care respectă mediul...". Această postură este legată de evoluţia unei

comunicări aproape exclusiv *B to B* spre o comunicare orientată către marele public, deoarece Patrick Bessy observă că, „având o bună imagine, ajutăm adesea factorul de decizie să ia decizia cea bună" ; de altfel, el constată aceeaşi tendinţă de deschidere spre marele public la multe firme *B to B*.
Sfaturile sunt în primul rând să se ţină realmente seama de cultura comunicaţională a firmei. Într-o companie care are o adevărată cultură de comunicare, un plan de comunicare trebuie să fie conceput altfel decât într-o firmă mai reticentă. Din acest punct de vedere, planul de comunicare trebuie să fie şi un exerciţiu de pedagogie. Patrick Bessy avertizează asupra atitudinii ce implică dorinţa de a-şi externaliza planul de comunicare pentru a-l încredinţa unei agenţii.
Planul nu trebuie să fie rigid, deoarece pot apărea numeroase oportunităţi, de care ar fi păcat ca firma să nu se folosească, sub pretextul că nu erau prevăzute în planul de comunicare.

Aplicarea și monitorizarea planului

Aplicarea şi monitorizarea planului încep prin lansare şi difuzare şi continuă prin controlarea şi pilotarea sa.

Lansarea și difuzarea

Difuzarea este un parametru important al reuşitei unui plan de comunicare. O strategie de comunicare insuficient cunoscută de către comunicatorii şi managerii companiei ar putea cu greu să fie respectată, cu excepţia cazului în care este concepută ca fiind problema exclusivă a statului-major. Difuzarea trebuie chiar să figureze printre chestiunile prealabile elaborării planului (capitolul 2). În funcţie de ţintele sale interne, forma lui poate să evolueze. Acolo unde responsabilul cu comunicarea în filială sau uzină va putea să primească planul în totalitate, managerul se va mulţumi cu o sinteză rapidă şi operaţională.

Sfat : stop slide-urilor

Este important să atragem atenţia asupra unei derive frecvente în materie de difuzare. Foarte adesea, planul este conceput într-o optică de prezentare în

BCU "ASTRAL UNIVERSITY LIBRARY

comitetul de conducere. Din această cauză, el se reduce la o serie de materiale vizuale menite să fie prezentate şi explicate în timpul expozeului. Acceptarea sa de către comitetul de conducere are drept urmare amalgamarea diferitelor slide-uri şi a planului de comunicare. Am văzut că un plan de comunicare poate mai apoi să preia diferite formule în vederea formalizării sale. Cu toate acestea, simplul fapt de a difuza sub formă electronică fişierul Power Point de prezentare duce la riscul ca receptorul să nu-l înţeleagă. Fişierele Power Point sunt nişte suporturi ale prezentărilor orale, ele nu se pot substitui scrierii şi explicării, oricât de minimaliste ar fi acestea.

Unii directori de comunicare declară că sunt împărţiţi între dorinţa de a vedea planul larg difuzat cu prilejul unui eveniment major, ceea ce-i sporeşte legitimitatea şi credibilitatea, şi teama ca o înmulţire a destinatarilor să nu favorizeze scurgerile spre firmele concurente. Obiecţia este admisibilă, dar traducerea sa ar risca să apară ca o manifestare de neîncredere a statului-major faţă de propriii săi comunicatori, ceea ce poate provoca o demobilizare. Se recomandă mai curând sensibilizarea salariaţilor la inteligenţa economică decât restrângerea calităţii informaţiilor care circulă în firmă.

Crearea evenimentului

Reuşita unei lansări depinde de anticiparea şi anunţarea evenimentului. Un plan menit să fie transmis în toate ţările în care firma este prezentă şi în toate implantările sau filialele va trebui să fie în prealabil anunţat. Pentru a da uzinelor şi implantărilor o bună vizibilitate asupra propriilor acţiuni, conducerea comunicării va trebui să le informeze despre planningul previzional, despre costurile (umane şi materiale) aferente acţiunilor şi despre eventualul impact pe care îl poate avea lansarea planului asupra activităţilor externe comunicării. O informare făcută din timp cu privire la planningul de realizare şi la contribuţia aşteptată este necesară pentru a întări la destinatari conştiinţa faptului că această comunicare este „problema tuturor". Altfel, mobilizarea implantărilor locale riscă să fie redusă.

În acelaşi scop, publicarea planului poate fi însoţită în mod util de un eveniment menit să-i sporească mediatizarea internă. Fie prin convenţie, fie prin videotransmisie sau videoconferinţă, problema care se pune este întărirea impresiei unui act major pentru activitatea de comunicare şi coroborarea aproprierii sale prin organizarea unui eveniment într-un loc de informare şi schimb. Prezenţa preşedintelui companiei confirmă caracterul major al planului

de comunicare, prezentat ca o viziune, şi nu ca o simplă panoplie de instrumente. Evenimentul va fi cu atât mai bine perceput cu cât spaţiul alocat dezbaterii şi informării ascendente va fi mai amplu.

Cele 10 principii ale unei lansări reuşite

1. Evenimentul rezultă dintr-un demers participativ, comunicatori locali sau internaţionali au luat parte la organizarea sa.
2. Managementul de la cel mai înalt nivel al firmei intervine.
3. Discursurile nu sunt doar descendente.
4. Discursurile nu sunt invariabil pozitive.
5. Publicul pleacă cu documente.
6. Un spaţiu amplu este alocat dezbaterii.
7. Evenimentul este convivial. Schimburile de experienţă sunt numeroase. Oamenii intră în contact.
8. Organizarea materială este impecabilă.
9. Sunt prezentate evenimente exterioare firmei.
10. Accentul este pus pe durata şi monitorizarea planului.

Susţinerea planului

Difuzarea se poate realiza pe intranet. Totuşi, perceperea importanţei planului va fi îmbunătăţită printr-o susţinere managerială. Nu este vorba doar despre răspândirea planului sau despre punerea lui la dispoziţia salariaţilor ; importantă e susţinerea lui în interior. Este şi motivul pentru care difuzarea trebuie însoţită de o scrisoare a directorului de comunicare. Această notă va prezenta contextul, obiectivul vizat de plan şi modalităţile sale de utilizare.

Scrisoarea va putea să expună şi modurile de monitorizare. Anunţarea unei proceduri de monitorizare şi de control nu poate decât să amelioreze perceperea importanţei documentului ; ea indică o acţiune în timp, şi nu o simplă acţiune punctuală pe care destinatarul ar putea s-o claseze rapid.

Cele mai reuşite difuzări se realizează printr-o susţinere cât mai individualizată cu putinţă, pentru a permite o dezbatere între salariaţii aceluiaşi serviciu, obiectivul fiind facilitarea cunoaşterii şi aproprierii. În acest caz, este necesar ca anumite persoane să fie pregătite pentru prezentarea planului şi animarea dezbaterii. Prin această metodă de propagare, mulţi salariaţi pot primi o informare cu atât mai eficientă cu cât va fi transmisă local.

Hubert Jaoui[1] propune un exemplu de asemenea acţiune în cadrul departamentul tehnic al companiei Fiat: „Difuzarea la cele 3.000 de persoane din departamentul tehnic a fost asigurată de 70 de difuzori care nu făceau parte din ierarhie, ci erau aleşi în funcţie de capacitatea lor comunicativă: mai degrabă o bună imagine în faţa colegilor, uşurinţă în exprimare, respect faţă de celălalt decât un ascendent copleşitor. Într-o zi, în două ture, câte 35 o dată, i-am pregătit pe aceşti 70 de difuzori care, în trei săptămâni, au reuşit să întâlnească toate cele 3.000 de persoane în grupuri de câte minimum 5, maximum 12".

Controlul şi pilotarea

Existenţa unei proceduri de control întăreşte credibilitatea planului strategic. Ea tinde să confirme totodată diferenţa care există între acesta şi charta de comunicare sau o notă oarecare referitoare la viziunea şi valorile urmărite de către firmă. Pentru a fi pe deplin eficientă, această etapă necesită o reflecţie în jurul a trei axe: tabloul de bord, comitetul de monitorizare şi continua reamintire a importanţei planului.

Tabloul de bord

Alegerea indicatorilor se realizează în raport cu metodele de evaluare prezentate mai sus (capitolul 4). Evoluţiile barometrice şi analiza reflectărilor în presă trebuie să figureze pe tabloul de bord. Rezultatele vor fi considerate în funcţie atât de istoria anterioară a firmei, cât şi de obiectivul vizat.

Un punct extrem de delicat constă în integrarea campaniilor particulare în cadrul dispozitivului global. Tabloul de bord al unei campanii publicitare trebuie să poată fi interpretat în raport cu eficienţa imediată a acesteia, dar şi în cadrul viziunii globale a planului strategic şi a obiectivelor pe termen lung.

În paralel cu rezultatele aşteptate în termeni de imagine şi cu indicatorii care decurg de aici, tabloul de bord trebuie să mai cuprindă şi:

- Un ansamblu de indicatori economici şi financiari care să permită înţelegerea rezultatelor în termeni de imagine, în raport cu evoluţiile cotelor de piaţă, ale cursului acţiunii, ale cifrei de afaceri.

1. Hubert Jaoui, „Tout ce que vous avez envie de savoir sur la communication", conferinţă din 18 octombrie 1997, CDC, Bordeaux.

- O parte bugetară care să vizeze optimizarea cheltuielilor de comunicare în relaţie cu acţiunile întreprinse. Aceasta permite evitarea oricărei derive în cheltuieli printr-un control periodic al tendinţelor în materie de cheltuieli.
- O abordare flexibilă bazată pe apariţia unor evenimente care necesită revizuirea unui element al planului strategic sau a totalităţii acestuia. Aceste evenimente pot fi de trei tipuri:
  - *o criză*: listerioză, A classe, Coca-Cola, Speedy, Total, Michelin, Axa, Buffalo Grill... O acţiune neprogramată iniţial poate fi avută în vedere pentru a remedia o deteriorare bruscă de imagine;
  - *un eveniment grav* care pune sub semnul întrebării însăşi existenţa imaginii firmei: fuziune, achiziţie, ofertă publică de cumpărare... Dispariţia Elf, Paribas, Crédit Local de France, UAP, Rhône-Poulenc, Seita ilustrează prin rapiditatea sa efectele internaţionalizării economiilor. În acest caz, planul strategic se opreşte de la sine;
  - *o oportunitate*: o modificare a legislaţiei referitoare la achiziţiile de spaţii poate antrena un nou demers în termeni de mijloace; principalul concurent care adoptă un nou tip de poziţionare de imagine poate să determine o reflecţie asupra pertinenţei unei ancorări într-o veche strategie...

Aceste tablouri pot conţine numeroase date, dar utilitatea lor provine adesea din capacitatea de a le sintetiza vizual într-un mod simplificat; recurgerea la semnale de tip semafor roşu/galben/verde sau la aşa-numitele *emoticons* (mulţumit – neutru – trist) este adesea recomandată. Pe de altă parte, au fost prezentate diferite exemple de realizare de tablouri de bord[1]. Rubricile unui tablou de bord simplificat se prezintă astfel:

Tabelul 7.3. *Componentele tabloului de bord*

Indicatori de imagine			Indicatori economici			Indicatori bugetari		Indicatori de actualitate
Starea anterioară	Starea actuală	Starea dorită	Cota de piaţă	CA	Cursul acţiunilor	Prevăzuţi	Utilizaţi	Oportunităţi, crize...

1. Thierry Libaert şi André de Marco, *op. cit.*

Comunicare şi transparenţă

Directorul de comunicare trebuie să aibă o viziune asupra totalităţii acţiunilor programate, pentru a le îmbina în modul cel mai raţional cu putinţă în cadrul unui plan de ansamblu. Dacă una sau mai multe acţiuni prevăzute în acest plan sunt suprimate, trebuie să se revadă echilibrul ansamblului, existând riscuri de scădere a eficienţei adesea mult mai mari decât economiile realizate, deoarece elementul care declanşează această suprimare este tocmai încercarea de a economisi. De prea multe ori, firmele îşi pun problema întoarcerii investiţiei în comunicarea lor, fără să examineze în prealabil pertinenţa alegerii instrumentelor şi a optimizării cheltuielilor corespunzătoare.

Dominique Scalia, Patrick Duncomble, *Communication et transparence. Par-delà le cost-control*, Presses du management, 1999, p. 146.

Comitetul de monitorizare

Două obiective principale, de politică internă şi de eficienţă practică, sunt stabilite pentru comitetul de monitorizare. Pentru a prezenta toate garanţiile de obiectivitate, acesta va cuprinde alţi membri decât aceia care au elaborat strategia. Funcţia sa va fi şi de a reaminti permanent că orice act, orice mesaj trebuie să vizeze aplicarea sau respectarea strategiei de comunicare.

- *Încredinţarea celor două obiective*

Un obiectiv politic intern. Instituirea unui comitet de monitorizare a strategiei comunicării (CMSC) apare ca un semn de convingere internă în ceea ce priveşte exactitatea planului şi interesul de a-l face să reziste în timp. Comitetul are rolul de a reaminti la fiecare dintre şedinţele sale importanţa unei strategii globale în jurul căreia este esenţial să se coordoneze toate acţiunile.

Un obiectiv de eficienţă practică. Este vorba pur şi simplu despre completarea tabloului de bord, despre analizarea rezultatelor obţinute, a eventualelor abateri şi a oportunităţii măsurilor corective.

În funcţie de structurile existente şi de alegerile manageriale, comitetului de monitorizare i se poate fixa un al treilea obiectiv : cel de coerenţă internă. Acesta constă în controlarea ansamblului planurilor strategice de filiale, profesii, ramuri sau zone geografice, scopul fiind validarea axelor de coeziune în raport cu strategia generală de comunicare. Această activitate se poate efectua la nivelul unui eventual comitet al strategiei direcţiei de comunicare ; realizată la nivelul comitetului de monitorizare, ea permite înţelegerea

monitorizării planului în globalitatea sa. Eventualele decalaje între nivelurile vizate (activităţi, zone geografice) vor fi astfel clar identificate într-o perspectivă dinamică.

- *Cum să vă alcătuiţi comitetul ?*

Primul principiu referitor la organizarea CMSC este că membrii săi trebuie să fie diferiţi de cei care au elaborat strategia de comunicare. Pentru a depăşi o tendinţă care constă în apărarea unei strategii concepute de ei înşişi (fenomen de reducere a disonanţei cognitive), este important ca acest comitet de monitorizare să fie alcătuit cu grijă. Dacă anumiţi membri care au contribuit la elaborarea strategiei pot face parte din CMSC, acesta trebuie să se lărgească şi să cuprindă:

- directorul de comunicare,
- doi sau trei membri ai direcţiei de comunicare (strategie, imagini, studii),
- managerii de proiect,
- un reprezentant pe nivel de activitate (profesie, local, internaţional),
- un controlor de gestiune.

Se recomandă deschiderea comitetului înspre exterior prin integrarea unei personalităţi recunoscute pentru profesionalismul său în materie de comunicare corporativă. Poate fi vorba despre un director de comunicare dintr-o firmă aliată, despre un consultant în consiliere strategică, despre un cadru didactic care efectuează cercetări în comunicarea corporativă.

Comitetul se întruneşte cel puţin o dată pe trimestru. Şedinţele trebuie să fie perfect pregătite pentru a-i permite fiecăruia să dispună de totalitatea datelor (rezultate ale evaluării, indicaţii bugetare, ordine de zi detaliată...) necesare pentru optimizarea desfăşurării acestora.

Continua reamintire a importanţei planului

Ca să reziste în timp, strategia de comunicare, aşa cum este ea definită şi formalizată de plan, trebuie să facă obiectul unor permanente aduceri aminte. Acestea pot fi efectuate în mai multe moduri:

- *Politic*: orice mesaj vehiculat de un membru al echipei de conducere şi care nu este conform strategiei de comunicare trebuie denunţat imediat. Acelaşi lucru este valabil şi în cazul nerespectării chartei grafice, al unei operaţiuni de sponsorizare a unei filiale sau al unei implantări neconforme

strategiei de patronaj. Directorul de comunicare trebuie să intervină imediat pentru a reaminti că respectarea planului are un caracter obligatoriu.

- *Managerial*: înaintea oricărei luări de poziţie în exterior, direcţia de comunicare va reaminti în mod util mesajul esenţial ce trebuie transmis. Acest mesaj se va adapta în funcţie de locul şi publicul vizate, dar va traduce întotdeauna obiectivul de comunicare. De exemplu, Renault defineşte pentru comunicarea sa baza mesajelor, caracterul tangibil (justificarea corectă), avantajele funcţionale şi emoţionale, valoarea şi personalitatea mărcii. Constructorul de automobile posedă astfel o bază clară ce permite asigurarea coerenţei mesajelor difuzate în exterior. Este însă nevoie ca managerii să o cunoască în interior. Prin redactarea regulată a unor note, elaborarea unor liste de argumente şi practica aşa-numitelor media-traininguri, direcţia de comunicare va reaminti cadrul de coerenţă pe care trebuie să-l respecte întregul discurs al firmei.
- *Funcţional*: acţiunea se adresează tuturor actorilor funcţiei de comunicare în companie. Pentru a fi pe deplin eficientă, comunicarea globală trebuie să se efectueze într-o relaţie clară, permanentă şi de calitate cu comunicatorii externi sediului. Prin urmare, este necesar să se stabilească un flux care să nu fie nici exclusiv descendent, nici strict sub formă scrisă (note, scrisori, plachete...) sau virtuală (forum, note, intranet...). Prin întâlniri regulate desfăşurate la sediu sau pe teren, generale sau tematice, direcţia de comunicare trebuie, pentru a-i garanta aplicarea şi rezistenţa în timp, să reamintească neîncetat axele majore ale planului de comunicare şi să resitueze fiecare nouă acţiune, locală sau naţională, în cadrul schemei de ansamblu. Cel mai bun plan de comunicare nu va putea să beneficieze prea mult timp de credibilitate dacă nu dispune de sprijinul constant al apărătorului său firesc, responsabilul cu comunicarea.

Punct de vedere

Geneviève Monestiez-Geay
Directoare asociată a Agenţiei „Quel progrès !"

În afara activităţii sale de consulting, Geneviève Monestiez-Geay intervine la CELSA pentru a prezenta metodele de elaborare a unei strategii de comunicare. Din punctul ei de vedere, însuşi obiectivul realizării unui plan a evoluat, deoarece, declară ea, „din ce în ce mai mult, planurile de comunicare sunt ↘

menite să se protejeze". Ea explică felul în care comunicatorul se apără cu ajutorul a trei atuuri pe care i le conferă planul:

- permite refuzul inteligent. De-acum înainte, comunicatorul este în măsură să nu mai accepte tot, deoarece poate să opună argumentul că noua acţiune nu figurează într-un plan validat în mod adecvat. Altfel, planul va autoriza o creştere bugetară; el va fi un instrument de negociere şi va permite reorientări;
- le permite liderilor să aibă o viziune clară asupra activităţii comunicatorului;
- serveşte la organizarea funcţiei şi consolidarea credibilităţii sale prin indicarea metodelor şi evaluarea rezultatelor.

Geneviève Monestiez-Geay interpretează reducerea dimensiunii planurilor de comunicare prin nevoia de rapiditate şi modul de activitate în flux susţinut: „Este necesar ca firma să se adapteze la aşteptările celuilalt – în acest caz, ale clientului planului de comunicare. Or, acesta nu mai are timp să citească documente de 50 pagini, îi trebuie nişte texte mai scurte, dar şi mai percutante". Demersul de elaborare a unui plan de comunicare are adesea ca element declanşator o problemă, dacă nu chiar o criză: „Frecvent, firmele se îndreaptă spre agenţii de consulting pentru a înfrunta o problemă, iar atunci noi trebuie să dăm dovadă de discernământ şi să ne diversificăm metodele de lucru şi tablourile de bord. Este important să începem cu elemente simple şi imediat comprehensibile pentru a facilita înţelegerea demersului nostru. Abia apoi putem prezenta nişte reflecţii mai aprofundate".
Metoda de lucru a fost aplicată cu douăzeci de ani în urmă de grupul Francom. Unul dintre punctele sale originale este integrarea acţiunilor de comunicare în jurul a patru axe: a asculta, a spune, a arăta şi a acţiona împreună. Metoda permite inventarierea şi alegerea mijloacelor prin gruparea lor în jurul celor patru modalităţi ale comunicării.
Un exemplu al acestei metode de lucru a fost prezentat mai sus (capitolul 6). Sfaturile pe care le-ar da Geneviève Monestiez-Geay sunt următoarele:

- *Implicarea responsabililor de departamente*. Planul este conceput şi construit, singur sau cu echipa de comunicatori, în mod teoretic pornind de la bilanţul evenimentelor anterioare. El este prezentat responsabililor departamentelor de resurse umane, producţie, calitate, marketing etc. Aceştia îşi exprimă nevoile şi priorităţile propriilor aşteptări. Acest prim demers de comunicare antrenează o serie de modificări constructive. Se realizează o sinteză a tuturor observaţiilor departamentelor. Planul modificat, prezentat comitetului de conducere, nu poate atunci decât să fie aprobat şi urmat de către toţi responsabilii.

- *Adaptarea prezentării planului*. Alegerea formei planului este legată de cultura firmei : structură deschisă ori închisă, atitudine empirică sau care tinde să complice procedurile, perioadă de schimbare sau de stabilitate, strategie pe termen lung sau scurt. De fapt, chiar dacă demersul său de planificare pare întru totul riguros, Geneviève Monestiez-Geay trage concluzia că nu există un plan ideal, ci numai abordări mai mult sau mai puţin adaptate la contextul firmei.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a III-a

Planurile tematice

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Înainte de a se ocupa de programare, abordarea prin planul de comunicare încearcă în primul rând să fie o şcoală de rigoare în analiză şi metode. Pe deplin adaptat lucrului asupra strategiei globale a firmei, planul este adesea baza unor comunicări specifice. Pentru această ediţie, le-am cerut câtorva profesori şi consultanţi pe care îi considerăm printre cei mai reputaţi în domeniul lor să ne ofere viziunea pe care o au despre planul de comunicare şi să o ilustreze în jurul unor teme precum criza, dezvoltarea durabilă, recrutarea... şi, din când în când, ne-am permis să ne strecurăm uşor printre ei. Aceste viziuni sunt, bineînţeles, propuse ca nişte exemple de ghiduri metodologice şi nu ar putea fi considerate ca un proces intangibil. Abordarea pe care o propunem aici (pe teme, ţinte, evenimente sau statut al emiţătorului) trebuie avută în vedere cu titlu informativ. Aşa cum arată şi autorii, un plan de comunicare de recrutare nu se poate reduce la un plan de atragere a tinerilor absolvenţi, iar un plan de comunicare financiară depăşeşte cadrul acţionarilor. Fiecare plan trebuie să fie conceput într-o manieră globală în care să interacţioneze în permanenţă cei trei parametri ai ţintelor, temelor sau evenimentelor.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 8
Planurile pe ținte

Planul de comunicare internă

După Nicole d'Almeida

Nicole d'Almeida este profesoară universitară de ştiinţele informaţiei şi ale comunicării la Universitatea Paris IV (CELSA). Este autoarea lucrărilor *Les Promesses de la communication*, PUF, 2001, *La Société du Jugement*, Armand Colin, 2007 şi coautoare, împreună cu Thierry Libaert, a lucrării *La Communication interne*, Dunod, 2007, ediţia a 5-a.

Planul de comunicare internă exprimă maturitatea şi profesionalismul funcţiei comunicare internă, instalează această funcţie în strategia companiei şi o ridică la acelaşi rang cu celelalte funcţii. Este strâns articulat pe organizarea şi strategia firmei. Principala lui caracteristică este realismul, adică adaptarea la nevoile şi obiectivele momentului. El trebuie să evite cele două obstacole reprezentate de o dimensiune regulamentară/carcan şi un caracter incitativ/dorinţă irealizabilă. Planul de comunicare internă trebuie să fie precis, strategic şi pragmatic, este destinat în esenţă orientării acţiunii de producere de mesaje (în conţinutul şi suporturile lor), clarificării obiectivelor, diferenţierii ţintelor şi repartiţiei mijloacelor. Nu se poate reduce la o dimensiune pur tehnică (creare sau perfecţionare de instrumente de informare) ce i-ar reduce dimensiunea strategică şi managerială.

BCU UNIVERSITY LIBRARY

Obiectivele

Adevăratele obiective false ale comunicării interne

Există două tentaţii: prima este asimilarea comunicării interne cu o formă de marketing intern care identifică salariatul cu un client. Acest demers preconizat în urmă cu câţiva ani îşi cunoaşte astăzi limitele, căci, într-adevăr, salariatul este captiv şi nu plăteşte. „A vinde" firma publicurilor interne nu prea mai are sens într-o epocă marcată de înmulţirea planurilor sociale. A doua tentaţie este fuzională şi se bazează pe supoziţia adeziunii totale. Această viziune idilică nu mai este de actualitate (dar a fost oare vreodată?) şi trebuie înlocuită cu o perspectivă mai realistă a adaptării contribuţie/retribuţie şi a creşterii eficienţei colective.

Planul de comunicare se înscrie într-un demers care vizează în mod global optimizarea cuplului cerere/ofertă de informaţii, pentru ca fiecare (atât organizaţia, cât şi individul) să poată să-şi situeze cât mai bine rolul, să-şi sporească eficienţa şi să-şi ajusteze locul în ansamblul economic şi uman pe care-l reprezintă o firmă.

Adevăratele obiective pe care şi le stabileşte un plan de comunicare internă pot fi următoarele, totul depinzând de situaţia şi nevoile companiei:

- susţinerea proiectului firmei prin prezentarea obiectivelor şi a particularităţilor sale. Acest plan global de comunicare expune alegerile şi constrângerile companiei şi le explică salariaţilor. 80% dintre comunicatorii interni chestionaţi de AFCI* declară că au luat parte la stabilirea şi difuzarea proiectului firmei.
- susţinerea managementului prin facilitarea unui climat de dialog şi de atenţie şi propunând managerilor un ansamblu de instrumente şi de suporturi care să le permită să facă mai bine înţelese mesajele fundamentale ale firmei. Pentru a-şi duce la bun sfârşit misiunea, cadrele superioare trebuie să fie bine informate de către conducere şi ajutate în misiunea lor de comunicare şi de animare a echipelor.
- solidarizarea unui grup social din ce în ce mai destrămat în timp şi spaţiu. Planul de comunicare internă permite reunirea unor informaţii strategice, operaţionale şi simbolice (un ansamblu de valori şi de principii de acţiune) care sporesc eficienţa şi unitatea unor grupuri adesea dispersate în lume.

* Association Française de Communication Interne (n.t.).

BCU "Alexandru Ioan Cuza" LIBRARY

- intervenţia punctuală asupra unor politici precise care trebuie să facă obiectul unei largi difuzări: plan de comunicare internă în jurul unui demers de calitate, în jurul unei instalări sau dezvoltări a acţionariatului intern, în jurul unui eveniment (o aniversare), al unei reuşite (o comandă importantă), al unei dificultăţi (tehnice ori sociale) sau al lansării unui produs.

Demersul

Un plan de comunicare internă nu se construieşte *ex nihilo*. El corespunde unei nevoi care trebuie identificată cu grijă, în general pe baza unui audit prealabil care permite diagnosticarea situaţiei într-o perspectivă de înţelegere a ceea ce există şi de acţiune.

Locul planului de comunicare internă în strategia internă

Pertinenţa unui plan de comunicare internă se bazează pe integrarea caracteristicilor organizaţiei, astfel că acesta nu va fi aplicat mecanic din exterior, ci se va adapta contururilor şi mizelor actuale ale firmei. El trebuie să fie în armonie cu celelalte planuri concepute în companie: planul calitate, planul informatic, planul pregătire etc. Trebuie să fie pe aceeaşi lungime de undă şi cu campaniile de comunicare externă în curs sau în proiect, pentru a nu compromite unitatea şi continuitatea imaginii. Să subliniem că un plan de comunicare internă poate înlocui o campanie publicitară sau instituţională, deoarece se înscrie din ce în ce mai mult în cadrul unor strategii de marcă ce se dezvoltă puternic şi care vizează deopotrivă publicuri interne şi externe. El se va adapta ritmului firmei şi evenimentelor sale interne: creşterea sau scăderea comenzilor, inovarea tehnologică, succesul comercial vor constitui obiectul unui dispozitiv de comunicare conceput în desfăşurarea sa temporală (primă informaţie rapidă vehiculată de canalele media interne de urgenţă, apoi analiză şi comentarii în cele de informare şi de reflecţie, precum publicaţia internă), în ţintele şi suporturile sale. El se va adapta şi disponibilităţii receptorilor şi diversităţii programelor şi locurilor lor de muncă. În sfârşit, se va adapta şi canalelor de informare existente. Un plan de comunicare nu

o revoluţie a instrumentelor sau crearea sistematică de noi mijloace de informare, dar nici nu le exclude atunci când devine evident că anumite publicuri sau teme nu sunt acoperite.

Determinarea ţintelor

Această fază este esenţială şi trebuie să fie strâns articulată în jurul obiectivelor urmărite. O comunicare eficientă este o comunicare targetată, inteligibilă şi accesibilă. A comunica nu înseamnă a copleşi, ci a împărţi, adică a alege o bună combinare obiectiv/ţinte/mijloace. Toate studiile arată că acest principiu este rareori respectat şi că mulţi salariaţi (mai ales cadrele superioare) nu mai fac faţă unor avalanşe de informaţii şi de note. Planul de comunicare vizează înlocuirea acelui „mereu mai mult" în materie de informaţii cu un „mai bine".

Segmentarea ţintelor raportată la obiectivele urmărite se poate realiza în diferite feluri: pe o bază geografică (pe baza unei unităţi de loc), profesională (pe baza unei unităţi de acţiune: populaţia muncitorilor sau a informaticienilor ori a unui departament anume), statutară (cadrele superioare, cadrele de conducere, de exemplu) sau în mod transversal (într-un grup de proiect ce reuneşte indivizi care aparţin unor sectoare diferite de activitate, unor locuri şi funcţii diferite).

O ultimă observaţie: cadrul legal al informaţiei financiare nu mai face posibilă anterioritatea cronologică a informaţiei difuzate salariaţilor şi determină o aliniere temporală a difuzării de informaţii în plan extern şi intern.

Aplicarea planului

Planul trebuie să fie validat de direcţia generală şi să obţină recunoaşterea celorlalte direcţii. Prezentarea în cercul restrâns al directorilor şi acceptarea sa sunt tot atâtea garanţii pentru aplicarea lui. Planul se impune şi angajează conducerea companiei tocmai prin acest act.

Planul de comunicare prezintă în general patru secvenţe, pe care are misiunea de a le orchestra. Acestea se descompun astfel:

- acţiunile grupate pe mari faze, mari obiective, ţinte principale;
- responsabilitatea acţiunilor, care permite identificarea piloţilor acţiunii;
- calendarul acţiunilor (eşalonarea şi progresia lor) şi al mobilizării mijloacelor (mijloace umane, tehnice etc.);
- bugetul operaţiunilor.

Ansamblul acestor secvenţe poate fi formalizat într-un tabel ale cărui intrări sunt: axe de comunicare, acţiuni proiectate, numele piloţilor, calendar, buget, ţinte vizate, suporturi de informare prevăzute.

Monitorizarea şi evaluarea

Evaluarea planului de comunicare face parte din plan, evaluarea constând în măsurarea regulată şi de-a lungul timpului (iar nu ulterior) a eficienţei şi impactului acţiunilor. Evaluarea acţiunilor este continuă şi permanentă şi îi îngăduie companiei să se asigure că mijloacele corespund realmente obiectivelor şi ţintelor definite. Ea permite un profitabil schimb de experienţă şi aprofundarea metodologiei acţiunii.

Evaluarea se situează pe mai multe planuri, pe termen scurt şi mediu. Pe termen scurt, ea îngăduie măsurarea eficienţei unui instrument, a bunei înţelegeri a unui mesaj. Pe termen mai lung, ea poate permite distingerea repercusiunilor planului asupra comportamentelor şi competenţelor publicurilor destinatare: obiectivele firmei sunt mai bine cunoscute? Autonomia de acţiune este sporită?

Pot fi avute în vedere mai multe metode de evaluare, de la cele mai simple (feedback imediat al unor observaţii sau întrebări) până la cele mai elaborate (anchetă de opinie, studiu de impact sau chiar barometru de imagine intern), prin intermediul unor mijloace mai flexibile, precum constituirea unor grupuri-teste, chestionarea anumitor populaţii (noi angajaţi, grupuri-test).

Evoluţia comunicării interne se joacă astăzi pe trei fronturi: fragmentarea populaţiilor la lucru (ale căror statute, locuri şi moduri de angajament şi activitate se înmulţesc), dificultatea din ce în ce mai mare de a construi, propune şi impune o unitate de sens global, atuul noilor tehnici de informare şi de comunicare ce permit intervenirea cu flexibilitate şi reactivitate pe lângă salariaţi.

BCU IASI

Planul de comunicare economică

După Jean-Yves Léger

Jean-Yves Léger, membru partener al comitetului executiv al Euro RSCG C&O, autor al lucrării *La Communication financière*, ediţia a II-a, 2008, Dunod.

Confruntată cu o permanentă competiţie în căutarea capitalului, carburant indispensabil dezvoltării sale, firma este nevoită să-şi convingă investitorii şi acţionarii, care trebuie trataţi din ce în ce mai mult ca nişte clienţi ce trebuie atraşi şi fidelizaţi. În acest context, este important pentru societate, cotată sau nu, să fie cunoscută şi recunoscută şi, mai ales, să se demarcheze de concurenţă printr-o politică de comunicare financiară continuă şi adecvată ambiţiilor şi capacităţilor sale.

Definiţii şi mize

Să începem cu precizarea că această comunicare financiară nu se reduce la o comunicare referitoare la cifrele şi agregatele financiare ale firmei. Valoarea companiei este tot mai mult legată de valoarea mărcilor sale, de avantajul concurenţial, de calitatea produselor ei, de poziţiile pe plan internaţional, de amploarea efortului său de cercetare şi, desigur, de climatul său social, acestea fiind doar elementele esenţiale. În cadrul comunicării globale a firmei, comunicarea financiară trebuie să explice şi să ilustreze strategia, să valorizeze produsele sau serviciile, să sublinieze specificităţile în raport cu concurenţa, să pună în evidenţă capitalul uman, să comenteze rezultatele firmei şi să indice perspectivele. Această comunicare financiară dezvoltată de firme din ce în ce mai avizate, geografic şi cultural, se traduce prin multiplicarea aceluiaşi mesaj, sub forme şi cu mijloace diferite, spre publicuri din ce în ce mai exigente.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evoluţia comunicării financiare

Comunicarea financiară devine, prin urmare, o adevărată comunicare economică, din ce în ce mai instituţională, înrădăcinată în tematici economice relative la firmă şi la mediul acesteia, comunicare ce devine o comunicare globală a companiei. Ca orice demers de marketing, adică orice acţiune de persuasiune şi de seducere a cererii prin ofertă, comunicarea economică trebuie să facă obiectul unui demers raţional şi formalizat din partea firmei şi a conducătorilor acesteia.

În acest context, este la modă, de câţiva ani, să se pună sub semnul întrebării interesul şi credibilitatea planului de comunicare corporativă. Desigur, stabilirea unui plan pentru comunicarea economică financiară în cadrul planului global de comunicare al firmei poate să pară, la prima vedere, un exerciţiu complex pentru companie şi managementul ei. Complex, deoarece la ora actuală se consideră, în mod firesc, că pieţele financiare dictează în fiecare zi un pic mai mult conduita societăţilor, mai ales a celor cotate, şi a conducătorilor lor şi că, în acelaşi timp, aceste pieţe au o abordare din ce în ce mai „pe termen scurt" a relaţiei lor cu firmele. Planificarea relaţiei dintre companie şi pieţe, în special cu investitorii şi analiştii financiari, ar putea aşadar să semene în cel mai bun caz cu o provocare şi în cel mai rău cu un exerciţiu de stil inutil. Bineînţeles, nu împărtăşim acest sentiment.

Rolul actorilor

Ca pentru orice demers de planificare a comunicării, responsabilul cu comunicarea economică financiară în cadrul direcţiei financiare sau al direcţiei comunicare trebuie să răspundă la trei întrebări esenţiale: ce discurs? pentru ce ţinte? cu ce mijloace? Acestea îi vor permite mai apoi să răspundă la întrebarea esenţială: ce efecte a avut planul meu de comunicare economică financiară?

Ca să reziste dublei dictaturi a viziunii pe termen scurt şi a efectului de modă asupra unor pieţe financiare care sunt adesea lipsite de iniţiativă proprie, managerii au tot interesul să stabilească un plan de comunicare ce obligă la punerea în ordine şi în perspectivă a finalităţilor acţiunilor înainte de a se gândi la mijloace, adică la instituirea mai curând a unui demers calitativ decât

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

a unei abordări instrumentale a comunicării. Planul de comunicare economică este în primul rând un instrument de pilotare cu trei exigenţe esenţiale : dialog intern pentru cizelarea discursului firmei, identificarea ţintelor vizate şi, în sfârşit, selectarea mijloacelor, totul înscriindu-se într-o punere în perspectivă a demersului.

Ţintele

Elaborarea planului de comunicare economică financiară trebuie să fie prilejul unui schimb între diverşi actori ai firmei care vor fi actorii comunicării ei economice. Acest dialog va permite structurarea discursului firmei şi adaptarea acestui discurs general la fiecare ţintă, fără a uita că planul de comunicare în discuţie şi, bineînţeles, aplicarea lui nu se pot face în mod util decât dacă managementul firmei, la cel mai înalt nivel – adică preşedintele şi directorul general –, are voinţa de a se asocia hotărât demersului şi aplicării lui şi, mai ales, de a se pregăti în acest scop prin coaching şi training.

În materie de ţinte, o primă abordare superficială ar putea da impresia că ţintele comunicării economice sunt în esenţă externe şi în mare măsură financiare. O abordare mai exigentă şi îndeosebi mai realistă arată că gama ţintelor este mult mai extinsă, în special odată cu apariţia şi dezvoltarea foarte rapidă a unor mijloace de comunicare transversale, mai ales internetul. Ţintelor naturale – acţionari, investitori şi analişti financiari – li se adaugă ţinte mai puţin directe care îi conferă comunicării economice întregul ei conţinut: salariaţi, jurnalişti, puteri publice, dar şi furnizori, clienţi, concurenţi, fără să-i uităm pe auditori, avocaţi, agenţiile de rating şi, bineînţeles, marele public.

Planul de comunicare economică este, prin urmare, un instrument esenţial în cele două SRM, *Shareholder Relationship Management* (gestionarea relaţiei cu acţionarul), şi *Stakeholder Relationship Management* (gestionarea relaţiei cu ansamblul ţintelor firmei). Ca să fie eficientă, această dublă relaţie trebuie să se stabilească, din punctul nostru de vedere, într-un cadru organizat, dar flexibil : planul de comunicare economică.

BCU IASI

Mijloacele

După stabilirea discursului, pregătirea celor care îl vehiculează şi selecţionarea ţintelor, vine – dar numai atunci – şi alegerea mijloacelor. Alături de mijloacele relaţionale, relaţiile cu investitorii, relaţiile cu presa şi întâlnirile cu acţionarii individuali în dezvoltarea regulată, planul de comunicare va trebui să programeze, în timp, conceperea şi realizarea suporturilor scrise, mai ales rapoartele anuale, scrisorile către acţionari şi broşurile instituţionale, fără să uite publicaţiile interne şi să prevadă modalităţile actualizării permanente a site-ului internet. Din acest punct de vedere, uneori este ciudat să constatăm insuficienta coerenţă între aceste diverse publicaţii, dovadă a faptului că sunt rareori integrate într-un plan global. Complementaritatea lor va putea fi validată şi valorizată şi printr-o adevărată planificare a acestor instrumente.

Această planificare indispensabilă a comunicării economice financiare permite de asemenea să se prevadă şi să se optimizeze organizarea comunicării, în ceea ce priveşte numărul, dar mai ales calitatea comunicatorilor. O comunicare orientată pe termen lung spre nişte populaţii instituţionalizate va necesita competenţe diferite de acelea destinate unui plan orientat spre marele public : prin urmare, firma are mare nevoie să instituie o organizare adaptată.

Un demers riguros, dar flexibil

Bineînţeles, planul de comunicare este un instrument prospectiv, cu puncte tari care servesc la punerea în perspectivă a unui demers global menit să se înscrie în durată. Dar este şi un plan capabil să se adapteze în permanenţă la constrângerile vieţii economice, financiare şi bursiere a firmei, firmă care, la rândul ei, trebuie să se adapteze continuu evoluţiilor şi revoluţiilor lumii înconjurătoare.

Trebuie să spunem clar că nu împărtăşim opinia, prea des vehiculată în mediul comunicării, conform căreia organizarea şi cadrul director multianual ale unei comunicări trebuie să cedeze locul flexibilităţii şi adaptării permanente retrasate într-un buget strict anual. Acest fapt se alătură constatării unei situaţii din ce în ce mai prezente, regretabilă după părerea noastră, mai precis contestarea planificării organizaţionale în favoarea unei simple bugetizări a anului următor.

Într-o perioadă în care incertitudinile privitoare la viaţa de zi cu zi a firmei şi a şefului său sunt tot mai mari, iar lipsa comunicării sau proasta comunicare pot avea un puternic efect pentru firmă, mai ales dacă aceasta este cotată, ni se pare că integrarea comunicării cotidiene într-un cadru prestabilit, dar flexibil, pe termen mediu şi lung nu poate să fie decât benefică.

Planul de comunicare economică şi financiară trebuie, prin urmare, să fie un instrument prospectiv şi multianual, dar mai ales flexibil. Acest plan de comunicare trebuie, bineînţeles, să-şi afle o traducere bugetară care, fără să fie exasperant de fixă, ar trebui, la modul ideal, să nu sufere reduceri atunci când se fac simţite alte nevoi sau când contextul este mai puţin favorabil...

Planul de comunicare de recrutare

După Valérie Sauteret

Valérie Sauteret este asociat la Publicis Consultants | RH.

Contextul

Aduceţi-vă aminte: 1998-2001, boom-ul net-economiei, reluarea creşterii... şi începutul a ceea ce specialiştii în resurse umane vor numi „războiul talentelor" pentru a caracteriza fenomenul de raritate a competenţelor şi bătălia uneori încrâncenată dintre firme pentru atragerea de candidaţi experimentaţi şi tineri absolvenţi. Desigur, de atunci încoace piaţa locurilor de muncă şi a competenţelor a avut de nenumărate ori ocazia să se schimbe, mai ales după 11 septembrie 2001, în favoarea firmelor şi în detrimentul candidaţilor. Cu toate acestea, războiul talentelor va constitui o miză de management şi de comunicare pentru firme în următorii 10 ani: din cauză de *papy boom* şi *baby krach* amplu anunţate, dar şi pentru că economiile noastre terţiarizate, financiarizate şi organizaţiile noastre globalizate îşi sprijină pur şi simplu din ce în ce mai mult performanţa şi succesul pe calitatea capitalului lor uman.

De aici nu mai era decât un pas: direcţiile de resurse umane, conştiente că se confruntă cu un fenomen de piaţă concurenţială şi cu necesitatea de a atrage, fideliza şi mobiliza, pun stăpânire, încă de la începutul anilor 2000, pe tehnicile, metodele şi instrumentele marketingului pentru a le aplica universului

locurilor de muncă şi al managementului uman. Aceasta este ideea conducătoare în apariţia şi alegerile unor practici de *employer branding* (sau marketing angajator în firme).

În ce anume constă un demers de *employer branding*?

Deşi poate părea barbară, expresia *employer branding* desemnează de fapt un demers al cărui fundament este de o mare simplitate... pentru că preia din marketing ceea ce este mai evident şi, probabil, mai „uman". *Employer branding* nu constă numai în crearea şi/sau dezvoltarea unei mărci, statică, cu o imagine definită, ci şi în declanşarea unui ciclu de ameliorare continuă a politicii de resurse umane, susţinută de o politică de comunicare eficientă. Efortul realizat de firma care adoptă acest tip de demers este, în cele din urmă, acela de a se defini aşa cum este : ce fel de angajator sunt ? Ce promisiuni pot să îndeplinesc – fără să dezamăgesc – atât în faţa candidaţilor, cât şi a salariaţilor mei ? Ce anume mă diferenţiază în raport cu alţi angajatori potenţiali ?

Totuşi, demersurile de *employer branding* nu se pot rezuma la această indispensabilă fază de structurare a poziţionării, şi nici măcar la o comunicare internă sau externă de recrutare. În *employer branding*, termenul *brand* trimite la provocarea de a construi o marcă de angajator la fel de puternică, durabilă şi angajantă pentru firmă ca şi mărcile sale de produse. Într-adevăr, o marcă nu poate să se reducă la un discurs : este şi o realitate, un fel de a fi, o promisiune ţinută. Fără toate acestea, „consumatorii" i-ar fi în mod automat infideli... iar ea nu ar mai avea nici un motiv să existe. Pentru evidenţierea mărcii de angajator, eforturile trebuie să fie aceleaşi. Pentru a obţine fidelitatea şi angajamentul „clienţilor" săi – salariaţi şi candidaţi –, marca de angajator trebuie să fie ancorată în real, să promită şi să-ţi ţină promisiunile : pe scurt, să acţioneze.

De la concept la aplicare

Luarea în calcul a aşteptărilor colaboratorilor şi candidaţilor

Aşteptările colaboratorilor

Colaboratorii au o viaţă după programul de lucru. Ca şi consumatorii, sunt din ce în ce mai obişnuiţi cu produse şi servicii făcute pe măsură, care corespund aspiraţiilor lor, exprimate sau latente. Cum ar putea fi altfel în interiorul firmei?

Aşteptările candidaţilor

Structura ataşamentului acestora faţă de serviciul, firma, ierarhia lor este diferită de cea a generaţiilor precedente. Povestea lor nu s-a construit în jurul aceloraşi evenimente, modul lor de viaţă atestă alte aşteptări.

Nu exprimă ei mai mult decât cei mai în vârstă dorinţa de a avea un echilibru între viaţa profesională şi viaţa personală? Hedonismul, tribalismul sau nomadismul nu caracterizează relaţia lor cu lumea şi felul în care o trăiesc?

Pentru responsabilii din firmă, astăzi nu mai e posibil să ignore aceste mutaţii sociologice. Drept urmare, firma trebuie să accepte aceste noi modalităţi de a fi în lume ca pe nişte realităţi obiective pentru ea, care trebuie să-i modifice propria funcţionare.

Elaborarea planului de acţiune „resurse umane"

Analiza aşteptărilor colaboratorilor şi luarea în calcul a noilor tendinţe sociologice în cadrul raportului cu serviciul trebuie să permită punerea primelor cărămizi ale unui demers de *employer branding*, care să se bazeze pe pertinenţa răspunsurilor pe care firma este în măsură să le dea la următoarele cinci întrebări:

- Cum să dezvolţi un mediu de lucru favorabil?
- Cum să dezvolţi competenţele?
- Cum să dezvolţi recunoştinţa?

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

- Cum să dezvolţi mândria de apartenenţă?
- Cum să dezvolţi individul?

Mobilizarea diferiţilor actori ai firmei

Succesul unei politici nu se datorează niciodată unui singur om. Iată de ce reuşita unei demers de *employer branding* implică mobilizarea firmei şi a diferiţilor actori care o animă. Astfel, conducerea generală trebuie să fie convinsă de validitatea proiectului, să-l susţină şi să adopte, în cotidian şi pe termen mai îndelungat, nişte comportamente în acord cu acesta. Conducerea resurselor umane şi cea a comunicării trebuie, pe de altă parte, să acţioneze de comun acord. În sfârşit, cadrele superioare în ansamblul lor trebuie să fie implicate şi, prin atitudine, să devină vectorul acestui demers.

Comunicarea

Pentru a fi recunoscută în demersul ei de *employer branding*, firma trebuie neapărat să treacă prin „aducerea la cunoştinţă", dar fără să cadă în capcanele unei comunicări care să vizeze „totala transparenţă" în faţa unor colaboratori şi candidaţi ce sunt obişnuiţi să decripteze mesajele publicitare.

De asemenea, un *stop and go* în conducerea politicii de comunicare, în funcţie de sănătatea economică a firmei sau de fluctuaţiile cotei sale bursiere, este dăunător. Imaginea proiectată a politicii de resurse umane nu poate fi corelată cu peregrinările cursului unei acţiuni.

Atitudinile *glamour* în momentul unei euforii speculative, dar şi hibernările caracteristice perioadelor de criză sau anilor slabi sunt, prin urmare, de evitat: un demers de *employer branding* trebuie să se înscrie în durată şi stabilitate dacă firma vrea să-şi asigure credibilitatea în rândul celor tineri – şi mai puţin tineri – şi să le recâştige entuziasmul şi angajamentul.

În comunicarea internă, instrumentele de comunicare existente vor fi cel mai adesea utilizate cu prioritate: publicaţiile, intranetul, convenţiile interne... Pur şi simplu deoarece acestea constituie nişte întâlniri cu care colaboratorii sunt obişnuiţi, iar un demers de *employer branding* nu ar avea nimic de câştigat dacă s-ar plasa în afara strategiei de comunicare internă a firmei.

Şi alte instrumente de comunicare internă specifice pot fi dezvoltate pentru necesităţile demersului de *employer branding*, mai ales dacă spiritul demersului

constă în dialogul cu colaboratorii, instaurarea unei adevărate conversaţii cu aceştia : astfel, posibilităţile oferite de Web 2.0 au îngăduit apariţia unor instrumente inovatoare şi participative de tipul wiki-urilor, blogurilor, chat-urilor, forumurilor...

În comunicarea externă, se va pune, pe de o parte, problema de a ajunge la persoana potrivită, la locul potrivit, în momentul potrivit pentru a declanşa dorinţa de a postula, iar pe de altă parte, problema de a dezvolta o imagine de angajator atractiv : două obiective mai mult sau mai puţin imediate, a căror îndeplinire nu se măsoară cu aceleaşi criterii sau aceiaşi indicatori. În primul caz, *employer branding*-ul are în mod clar un obiectiv de ROI*, iar eficienţa sa se măsoară, de pildă, în funcţie de numărul şi calitatea CV-urilor primite. În al doilea caz, *employer branding*-ul contribuie pe termen lung la ameliorarea imaginii globale a firmei şi a reputaţiei sale.

În oricare dintre aceste cazuri, firma va trebui să supravegheze dispozitivul de comunicare pe care îl implementează : propriul mix ATL/TTL şi, mai ales, alegerea canalului media şi a instrumentelor cu care ţintele sale au (sau declară că au) afinităţi. Posibilităţile de mixaj sunt, prin urmare, extrem de variate : mari media (radio, TV; afişaj...), presa locurilor de muncă şi site-urile cu locuri de muncă, media specializate, evenimenţialul şi concursurile în campusuri, marketingul direct, *street marketingul*, internetul mobil... Inovaţiile menite să atragă potenţialii candidaţi şi să trezească atenţia „căutătorilor pasivi" sunt nenumărate.

Întrebarea 62 : „Care sunt, pentru un viitor absolvent ca dvs., cele mai eficiente trei mijloace pentru găsirea unui loc de muncă ? " Maximum 3 răspunsuri.

(%)	Facultăţi de comerţ (211 p.)		Facultăţi de inginerie (195 p.)	
• Stagiile	72	+3	73	
• Răspunsul la anunţurile de recrutare*	54	+3	41	
• Relaţiile personale sau familiale	39	-4	37	+10
• Trimiterea unei candidaturi spontane	30	+5	29	-11
• Site-urile internet de oferte de locuri de muncă (job boards)	28	+10	16	
• Forumurile firmei	26	+8	33	+13
• Ajutorul foştilor studenţi	25	+3	39	
• Site-urile internet ale firmelor	22		21	

** Vezi detaliu presă vs. internet (pagina următoare)*

Figura 8.1. *Pentru viitorii absolvenţi de facultăţi de comerţ şi de inginerie*

* Return On Investment (n.t.).

Focus asupra mijloacelor de a găsi un loc de muncă: on-line vs. off-line

Întrebarea 62B: „Aţi menţionat «anunţurile de recrutare» ca fiind mijlocul cel mai eficient pentru a găsi un loc de muncă. Pentru dvs., mai importante sunt: "

Întrebarea 62C: „Aţi menţionat «o candidatură spontană» ca fiind mijlocul cel mai eficient pentru a găsi un loc de muncă. Pentru dvs., mai importante sunt: "

Anunţuri de recrutare (%)	Facultăţi de comerţ (113 p.)	Facultăţi de inginerie (83 p.)
• Anunţurile în presă	1	3
• Anunţurile pe internet	79	66
• Sau ambele	21	29

Sursa: TNS Sofres Grandes Écoles 2007

Figura 8.1. *Pentru viitorii absolvenţi ai facultăţilor de comerţ şi de inginerie (continuare)*

Surse utilizate pentru găsirea actualului loc de muncă

În medie, ca şi în 2005, ultima căutare a unui loc de muncă a durat, pentru ansamblul cadrelor, cinci luni (5,5 luni pentru directori şi cadre superioare – 4,5 luni pentru funcţiile intermediare). Ierarhia diferitelor surse de informaţii este identică cu aceea observată în 2005.

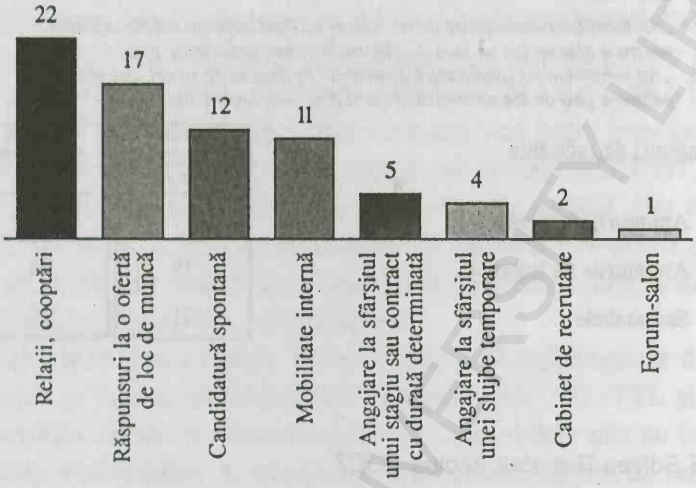
„Carnetul de adrese" rămâne, pentru mai mult de un cadru din cinci, mijlocul privilegiat pentru a găsi un loc de muncă. Această „reţea" funcţionează în continuare extrem de bine pentru directori şi cadrele superioare din firme (26% vs. 22% pentru ansamblul cadrelor şi profesiilor intermediare).

Ofertele de locuri de muncă sunt pe poziţia secundă: 17% dintre cadrele active declară şi anul acesta că şi-au găsit locul de muncă actual răspunzând la o ofertă (în presă, pe internet...).

↘

BGU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Surse utilizate pentru găsirea actualului loc de muncă (în %)

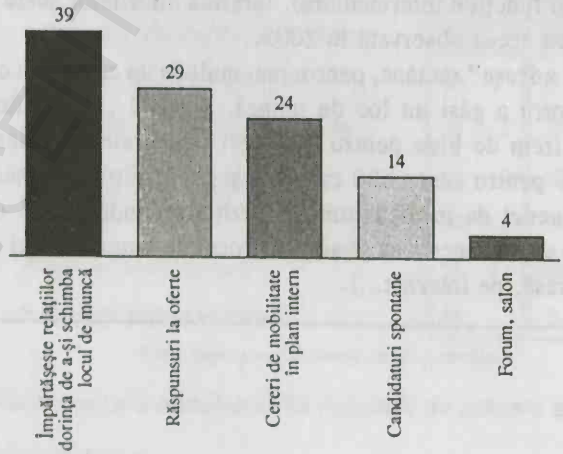


Mijloace folosite pentru găsirea viitorului loc de muncă

În cazul cadrelor care caută în mod activ un nou loc de muncă sau sunt atente la oportunităţi, **relaţiile** sunt şi aici menţionate în primul rând de 39% dintre cadre (în scădere faţă de 2005), urmate de răspunsurile la oferte (29%) şi cererile de mobilitate în plan intern (foarte stabile în raport cu 2005).

Mijloace folosite pentru găsirea viitorului loc de muncă (în %)

Bază: în căutarea unui nou loc de muncă sau urmărind oportunităţile



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Internetul şi căutarea unui loc de muncă

În cadrul căutării unui loc de muncă, **internetul pare să fie mai mult o sursă de informaţii decât un instrument de comunicare** pentru directori, cadre şi funcţiile intermediare. Într-adevăr, 57% se conectează la internet ca să consulte ofertele de locuri de muncă şi 37% ca să viziteze site-ul unui angajator. Pe categorii de cadre, trebuie să observăm o utilizare interactivă a internetului mai evidentă **la directori şi cadrele superioare din firmă** decât la ansamblul cadrelor:

- 29% şi-au depus un CV (*vs.* 24% dintre cadrele active);
- 26% au primit oferte pentru un loc de muncă prin e-mail (*vs.* 21%);
- 24% au răspuns on-line la o ofertă apărută pe internet (*vs.* 21%);
- 13% au răspuns on-line la o ofertă apărută în presă (*vs.* 9%).

Utilizarea internetului pentru căutarea unui loc de muncă (în %)

Bază: în căutarea unui nou loc de muncă sau urmărind oportunităţile

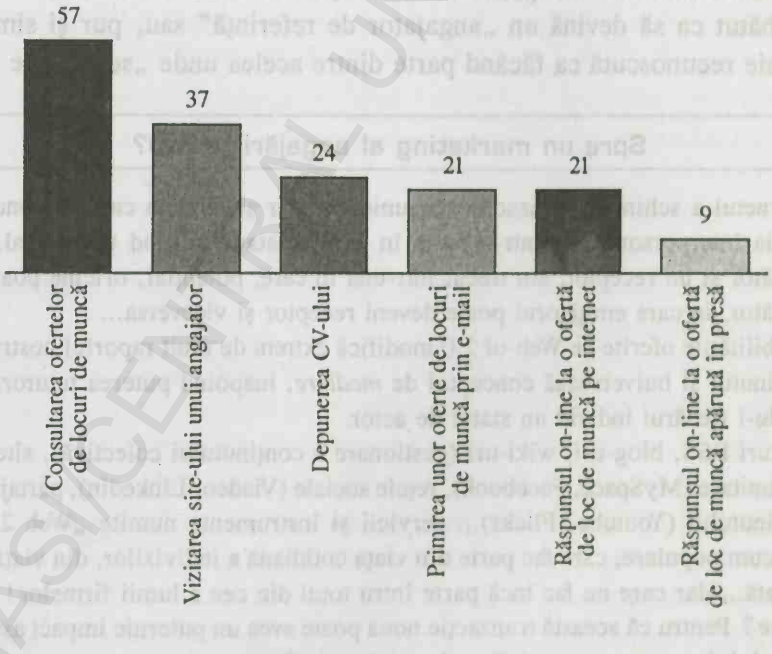


Figura 8.2. *Pentru candidaţii mai experimentaţi*

BCU IAŞI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Măsurarea eficienței

De prea multe ori, demersurile de *employer branding* au de suferit deoarece efectele lor nu sunt măsurate. Cu toate acestea, este posibil – şi indispensabil – să se măsoare evoluţia în timp a numărului (şi calităţii) CV-urilor primite, a aşa-numitului *turn-over*, a productivităţii etc. Pornind de la aceste date, pot fi elaborate nişte tablouri de bord. Integrate tablourilor de pilotare ale firmei, acestea vor contribui la evidenţierea aportului adus de demersurile departamentului de resurse umane şi a calităţii capitalului uman în valoarea economică adăugată creată.

Pe de altă parte, ancheta socială (aşteptările colaboratorilor) va trebui să fie actualizată la intervale regulate, în scopul de a urmări evoluţia diferiţilor parametri şi de a transforma demersurile începute în activităţi de durată. Prin iterare, planurile de acţiune vor fi îmbogăţite. De asemenea, anumite anchete şi analize externe pot fi de mare ajutor pentru companie : poziţionată în raport cu alte firme (*benchmarking*), îi va fi mai uşor să evalueze drumul ce-i rămâne de străbătut ca să devină un „angajator de referinţă" sau, pur şi simplu, o companie recunoscută ca făcând parte dintre acelea unde „se trăieşte bine".

Spre un marketing al angajărilor 2.0?

Internetul a schimbat tranzacţia comunicării, dar şi felul în care se concepe relaţia interpersonală : dintr-o lume în care existau, în mod tradiţional, un emiţător şi un receptor, am trecut într-una în care, potenţial, oricine poate fi emiţător, în care emiţătorul poate deveni receptor şi viceversa...

Posibilităţile oferite de Web-ul 2.0 modifică extrem de mult raportul nostru cu conţinutul şi bulversează conceptul de *mediere*, înapoind puterea tuturor, redându-i fiecărui individ un statut de actor.

Fluxuri RSS, blog-uri, wiki-uri (gestionare a conţinutului colectivă), site-uri comunitare (MySpace, Facebook), reţele sociale (Viadeo, Linkedin), partajarea conţinutului (Youtube, Flickr)... servicii şi instrumente numite „Web 2.0", de-acum populare, care fac parte din viaţa cotidiană a indivizilor, din viaţa lor privată... dar care nu fac încă parte întru totul din cea a lumii firmelor !

De ce ? Pentru că această tranzacţie nouă poate avea un puternic impact asupra modului de management al firmelor şi instituţiilor :

„Structurile verticale de comandă şi control cedează locul unor reţele orizontale de comunităţi sociale... Cel mai interesant este să aflăm cum ne vom reinventa

pe noi înşine, relaţiile noastre sociale şi structurile noastre de putere în această lume nivelată", comenta Klaus Schwab, cu prilejul deschiderii forumului Davos 2007.

Astfel, Web-ul 2.0 nu invită numai la evoluţii tehnologice (evoluţie a site-urilor internet şi intranet). El incită mai ales firma să facă astfel încât poziţia sa de comunicare să evolueze, atât pe plan intern, cât şi pe plan extern, să-şi revadă felul de a fi în relaţie cu ansamblul publicurilor sale: salariaţi, clienţi, consumatori, cetăţeni, parteneri...

Dacă managerii şi directorii sunt încă excesiv de prudenţi, probabil că funcţiile „suport", precum funcţia resurse umane sau funcţia comunicare, trebuie să dea exemplu şi să experimenteze primele utilizări ale 2.0, în domeniul comunicării interne şi al comunicării corporate angajator. Recrutare pe SecondLife, PR on-line pe forumuri şi reţele sociale, video chat-uri care să le permită candidaţilor să dialogheze cu colaboratori... Departamentul de resurse umane şi direcţia departamentului de comunicare încep, fără să dea impresia, să facă „marketing al angajărilor 2.0".

BCU ASICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 9

Planurile pe teme

Planul de comunicare de dezvoltare durabilă

După Rémy Ossard

Fost director al grupurilor BDDP Corporate (astăzi TBWA Corporate), Edelman şi ThomsonCorp (grupul WPP), Rémy Ossard şi-a creat în 2002 propria agenţie, Parties Prenantes.

Puţină istorie...

Conceptul de *dezvoltare durabilă* (*sustainable development*) este, din punctul de vedere al istoriei economice, unul recent. Termenul apare în 1987 într-un raport al Comisiei Naţiunilor Unite pentru Mediu şi Dezvoltare, cunoscut sub numele de „raportul Brundtland".

Se poate considera că fundamentele acestei conştientizări datează din anii '70, ca şi ideile referitoare la o dezvoltare economică ce respectă echilibrele naturale susţinute de mişcările ecologiste şi de unii oameni de ştiinţă. În această perioadă intră în scenă instituţiile internaţionale: Naţiunile Unite organizează în 1972 Conferinţa de la Stockholm, iar în acelaşi an, Clubul de la Roma publică un raport în scopul alertării guvernelor.

De la jumătatea anilor 1970 până în 1986, câteva evenimente majore (catastrofe petroliere şi chimice, Cernobîlul...) au contribuit la sensibilizarea opiniei publice.

Summit-ul Pământului de la Rio (1992) aduce în prim-plan cu claritate, în actele semnate de 182 de ţări, cei trei „stâlpi" ai dezvoltării durabile, mediul, economia, socialul, de unde şi expresia *triple bottom line*: *Planet*, *People*, *Profit*.

BOUNDARY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Noţiunea de *responsabilitate socială corporativă* (CSR, Corporate Social Responsability) este corespondentul microeconomic al conceptelor macroeconomice. Apărută în anii '90, ea subliniază că activitatea companiilor depăşeşte cadrul strict al producţiei lor. Acestea sunt responsabile şi trebuie să-şi asume răspunderea ca actori ai dezvoltării durabile alături de state şi de societatea civilă.

Astăzi, presiunea asupra firmelor este din ce în ce mai mare

În ultimii ani, firmele au conştientizat faptul că raportul dintre dezvoltarea durabilă şi comunicare este deosebit de sensibil!

În decembrie 2003, într-o logică de autoreglare, BVP (Biroul de Verificare a Publicităţii) a publicat o recomandare, „Publicitate şi dezvoltare durabilă", care aborda mai ales felul în care trebuie să se acţioneze atunci când o firmă utilizează conceptul şi expresia de *dezvoltare durabilă*. În asociere cu ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie – Agenţia pentru Mediu şi Controlul Energiei), BVP a publicat, în iunie 2007, un raport cu titlul „Respectă publicitatea dezvoltarea durabilă?". În timpul pregătirii întâlnirilor Grenelle de l'environnement, de la sfârşitul anului 2007, dezbaterea referitoare la autoreglare a revenit în agora, adusă atât de puterile publice, cât şi de ONG-uri. Unele dintre ele, grupate în Alianţă, se dovedesc foarte vigilente şi active în ceea ce priveşte utilizarea abuzivă a argumentelor ecologice.

Există numeroase alte semne ale presiunii asupra firmelor, precum:

- justiţia care se arată din ce în ce mai severă când este vorba despre aspecte ţinând de responsabilitate (*cf.* procesul Total/Erika);
- marele public care este din ce în ce mai exigent. El aşteaptă de la firme să-şi depăşească obligaţiile legale[1] în angajamentul lor responsabil. Multă vreme, în Europa, aşteptarea cea mai puternică se manifesta în Germania, Franţa fiind în toate aceste privinţe oarecum în urmă. Astăzi, se constată că opiniile publice sunt foarte omogene, ba chiar că sentimentul de nelinişte cu privire la mediu

1. În Franţa, prin legea NRE (Noile Reglementări Economice) ale cărei decrete de aplicare datează din februarie 2002, firmele cotate sunt obligate să întocmească un raport referitor la impactul activităţilor lor din punct de vedere social şi al mediului.

BOLIAC INSTITUTE UNIVERSITY LIBRARY

este mai puternic în Franţa decât în Germania ! Există o creştere, spectaculoasă în anumite ţări, a proporţiei de cetăţeni care vor „să pedepsească" (printr-un boicot sau prin dezaimare) firmele considerate neresponsabile ;
- un alt studiu TNS „Euroleaders" (aşa cum arată şi numele său, referitor la liderii de opinie în Europa) subliniază un paradox : pe de o parte, se afirmă că dezvoltarea durabilă interesează firmele, pe de alta, acestea din urmă sunt suspecte în ceea ce priveşte sinceritatea angajamentului !

Mediul firmelor şi al organizaţiilor le împinge aşadar, ca să nu spunem că le obligă, să-şi pună o serie de întrebări în privinţa propriilor comunicări pe tema DD.

Care este amploarea pentru comunicarea axată pe dezvoltarea durabilă?

Este prima întrebare la care fiecare firmă trebuie să răspundă.

Există multe modalităţi de a aborda legătura dintre comunicare şi dezvoltarea durabilă.

Baza este reporting-ul „normativ". Orice firmă ar trebui să ofere informaţii clare şi interesante despre impactul acţiunii sale asupra celor trei aspecte (economic, societal, mediu). Este necesar să se răspundă nu doar la obligaţiile legale sau reglementare, ci şi la aşteptările diferitelor părţi implicate. Se constată într-adevăr că toate firmele din CAC 40[1] şi o mare parte a celorlalte mari companii editează un raport, adesea specific. Se observă că, de prea multe ori, abordarea numerică predomină ; toţi vor să pară că şi-au făcut temele, publică multe date. Aici, ca şi în alte părţi, prea multă informaţie riscă să ucidă informaţia bună, cea care este aşteptată şi înţeleasă.

Anumite firme merg mult mai departe şi transformă tema dezvoltării durabile în centrul comunicării lor, considerând că acest demers face parte din poziţionarea companiei (*cf.* EDF, Monoprix, Carrefour, Areva, Gaz de France, Total...). Fără să facă din ea o temă atât de centrală, alţi actori îşi vor revendica din plin responsabilitatea în anumite aspecte (*cf.* chimiştii şi mediul).

1. CAC 40 (de la Cotation Assistée en Continu) este principalul indice bursier la Bursa din Paris (n.t.).

Recent, Union des Annonceurs a publicat o cartă care este rodul unor schimburi referitoare la cele mai bune practici ale aderenţilor săi. Obiectivul depăşeşte „cum se comunică despre DD" şi se ocupă de „cum trebuie procedat pentru ca toată comunicarea să fie responsabilă", acoperind cinci teme complementare[1]. Iar asta implică, bineînţeles... o amplă comunicare în plan intern, spre parteneri etc.

De ce un plan de comunicare specific pentru dezvoltarea durabilă?

Anumite firme hotărăsc, adesea pe drept cuvânt, să nu aibă un plan de comunicare pe dezvoltarea durabilă şi să includă această tematică, alături de altele, în planul „normal".

Regăsim aici o miză, cunoscută în anii '80-'90, referitoare la demersurile calităţii. La început, ele au avut nevoie de autonomie ca să existe, iar mai apoi s-au contopit în ansamblul strategiei de firmă.

Prin urmare, mizele unui asemenea plan pot fi :

- sensibilizarea firmei înseşi asupra subiectului, pentru ca ea să şi-l aproprieze şi pentru ca faptul acesta să provoace o reflecţie pe tema responsabilităţii ;
- propunerea unei „poziţionări" specifice. Fiecare firmă are o istorie, un câmp de activitate, doar această reflecţie în profunzime va permite evitarea discursurilor care, de prea multe ori, sunt asemănătoare ;
- stabilirea legăturii cu restul comunicării corporative şi produse, în scopul de a pune problema oportunităţilor, posibilelor sinergii şi... a riscurilor de contradicţii, dacă nu chiar de distanţare considerabilă între diferitele mesaje emise şi între comunicare şi realitate. „Talk" nu trebuie să depăşească „walk" ! Comunicarea pe acest subiect poate să crească gradul de exigenţă şi să producă o serie de contraefecte.

1. Vezi www.uda.fr.

Cele cinci teme acoperite sunt :

- înscrierea tuturor luărilor de cuvânt externe în cadrul codurilor sale de comunicare responsabilă ;
- incitarea publicurilor la comportamente responsabile ;
- utilizarea cu onestitate a datelor private... ;
- angajarea unui proces intern pentru validarea comunicărilor înainte de difuzare ;
- integrarea impactului asupra mediului în alegerea suporturilor.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Publicurile

Expresia, uneori deficitar utilizată, „totul începe cu interiorul" dobândeşte aici un sens deplin, pentru toate motivele deja evocate. Subiectul este dificil, pentru că este vast şi „politic". De exemplu, este absolut necesar să se înceapă prin împărtăşirea unei viziuni de către echipa de la conducere şi apoi să se continue printr-o difuzare cât mai amplă cu putinţă a viziunii respective.

Se constată adesea, fapt confirmat de un studiu Ernst & Young (2006), că salariaţii se simt puţin implicaţi în politicile CSR, puţin informaţi şi puţin pregătiţi!

În exterior, firmele redescoperă adesea publicuri din societatea civilă pe care le cunosc insuficient: factori de decizie politici la toate nivelurile, administraţia, jurnalişti ai unor diferite rubrici (societate, mediu..), lideri de opinie, lumea asociativă. Aceasta din urmă trebuie înţeleasă în sens larg: de la consumatori până la apărătorii mediului, trecând prin altermondialişti. Este important ca ONG-urile cele mai mediatizate să nu fie privilegiate, deoarece altele sunt la fel de reprezentative şi au puncte de vedere interesante.

Planul de comunicare pe tema dezvoltării durabile va constitui prilejul unei reflecţii asupra tuturor temelor sensibile în privinţa cărora firma este interpelată, precum şi a actorilor care se ocupă de ele. O matrice tematici/părţi implicate (*issues/stakeholders* în engleză) poate constitui un instrument de lucru şi de reevaluare foarte eficient. Aceasta este o muncă făcută rareori în mod sistematic. De curând, am putut constata că mari grupuri întâmpinau greutăţi în menţinerea unor adevărate relaţii cu cele mai importante părţi implicate.

După cum se ştie, publicurile financiare, acţionare şi analiste sunt din ce în ce mai interesate de investirea aşa-numită etică sau social responsabilă. Drept urmare, ele trebuie să fie integrate în mod firesc în plan.

În sfârşit, problema marelui public, ca şi aceea a clienţilor, depinde foarte mult de activitatea firmei şi mai ales de alegerile sale în ceea ce priveşte amploarea pe care o va da acestei comunicări, aşa cum am menţionat mai sus.

Mesajele şi tonul

Planul va trebui să se articuleze în jurul a două tipuri de mesaje.

„Poziţionarea responsabilă" a firmei, viziunea, postura sa, ceea ce aceasta consideră ca fiind principalele sale axe de reflecţie asupra responsabilităţii şi,

prin urmare, ceea ce este mai puţin prioritar pentru ea. Pentru o societate anume, noţiunile referitoare la impactul social sunt mai importante decât cele de mediu şi invers. Lucrul acesta este vizibil în amploarea chestionarelor agenţiilor de rating, tema fiind imensă. Aceste referenţiale sunt multiple, generale sau specifice. În această confruntare, fiecare trebuie să-şi exprime propria personalitate. Prin urmare, toate acestea nu au nici o legătură cu nişte „valori" banale, dimpotrivă.

Al doilea aspect al mesajelor îl constituie dovezile, faptele. Punerea în prim-plan a ceea ce merge bine... şi mai puţin bine (fiindcă este mai credibil). Sprijinirea pe analizele externe, precum studiile agenţiilor de rating extra-financiare. Acest al doilea aspect este indispensabil, dar nu are cum să fie suficient. O înşiruire de cifre, măsuri, norme nu va însemna nimic fără exprimarea logicii care susţine tot acest angajament.

În sfârşit, tonul comunicării va trebui să rămână, pe acest subiect, „reţinut". Emfaza, autosatisfacţia nu prea se potrivesc cu responsabilitatea. O analiză a mesajelor arată, din nefericire, că s-a creat o limbă de lemn a comunicărilor pe dezvoltarea durabilă. Cuvintele şi imaginile (pământul, verdele, copiii...) sunt adesea aceleaşi. Astfel se uzează!

Mijloacele

Cum publicurile sunt numeroase, iar mesajele, de diferite tipuri, mijloacele ce trebuie utilizate sunt, inevitabil, diverse. Nu se pot face decât câteva observaţii de principiu.

Mesajele referitoare la CSR pot adesea să fie integrate în nişte mijloace mai ample. De ce ar exista un raport de dezvoltare durabilă separat de raportul anual?

Subiectul însuşi obligă la o reevaluare în alegerea anumitor mijloace. Ediţii prea luxoase, o risipă „gratuită" de mijloace sunt contradictorii. Dimpotrivă, fără a se cădea în demagogia dorinţei de „a da impresia sărăciei", nişte dispozitive ingenioase, flexibile, economice sunt deosebit de oportune.

În însăşi definiţia CSR a Comisiei Europene (*cf.* Cartea Verde) este prezentă noţiunea de *relaţii cu părţile implicate*. Cine spune relaţii spune schimburi, echilibru, interacţiuni. Planul de comunicare va veghea ca atât mijloacele relaţiei (şedinţe, grupuri de lucru...), cât şi posibilităţile internetului – care permite şi schimburi deschise, cu o importantă economie de mijloace – să fie utilizate în cunoştinţă de cauză.

În sfârşit, vor fi utilizate anumite instrumente de supraveghere, care folosesc adesea noile tehnologii. Lumea se mişcă, toţi trebuie să fim în alertă.

În loc de concluzie

Tema este bogată, pasionantă, în plină evoluţie. Poate că în câţiva ani unele cuvinte se vor învechi, nu vor mai fi la modă. Convingerea noastră este că motivele fundamentale care stau la baza apariţiei conceptului de dezvoltare durabilă şi, prin urmare, a CSR-ului sunt ele însele „durabile". Firmele trebuie aşadar să înceapă astăzi şi pentru multă vreme să se gândească la relaţiile lor cu societatea, cu părţile implicate şi, prin urmare, la comunicarea lor în sensul cel mai profund al termenului.

Planul de comunicare despre calitate

După Philippe Thirion

Philippe Thirion lucrează într-o mare companie din sectorul energetic. A condus mai multe demersuri de calitate (certificare, EFQM, angajare de servicii). Le predă pe baza experienţei sale studenţilor de la MBA Management, Comunicare & Societăţi de la Universitatea Paris IV Sorbona/CELSA.

Având ca finalitate sistematică satisfacţia clientului – chiar şi în cazul în care acesta ar fi un client „intern" al organizaţiei (firmă, administraţie, asociaţie...) –, orice demers Calitate se sprijină, atât în susţinerea pentru realizarea sa, cât şi în valorizarea lui, pe o acţiune de comunicare internă şi externă.

În mod natural, demersul Calitate[1], oricare i-ar fi căile (norme ISO, premiu Calitate, Six Sigma, referenţial EFQM, certificare a unui angajament de serviciu....), ţine de o încercare de adaptare şi raţionalizare a organizaţiei şi a modurilor sale de funcţionare. El va duce aşadar şi la gândirea în aceşti termeni a dimensiunii sale de comunicare şi la planificarea acesteia.

1. Comunicarea asociată unui *label* nu trebuie să fie asimilată cu comunicarea unui proiect Calitate. În general, comunicarea *label* ţine considerabil mai mult de o comunicare de marcă sau de o comunicare comercială tradiţională decât de comunicarea asociată unui proiect managerial de schimbare de tipul Asigurarea Calităţii sau managementul calitatea desăvârşită.

Mizele

Aspectul comunicării unui proiect Calitate implică: pe de o parte, susţinerea demersului însuşi (fiind vorba despre introducerea unei schimbări, ne aflăm aici în registrul pedagogie, adeziune, apropriere) şi, pe de alta, valorizarea demersului fie în curs, fie, de cele mai multe ori, după ce a fost realizat (obţinere a unei certificări, a unui premiu...).

Prin intermediul primului aspect, orientat mai ales spre interior, planul de comunicare Calitate poartă o parte majoră a mizei manageriale ce nu poate fi disociată de un demers de calitate „autentic" (un demers care nu constă în producerea unei „imagini de Calitate", ci care urmăreşte o transformare reală, durabilă şi profundă a organizaţiei prin intermediul componentelor sale umane şi materiale). Cu toate acestea, planul nu va suplini în mod durabil o apropriere managerială deficientă şi, în materie de management al Calităţii poate mai mult decât pentru alte proiecte, exemplaritatea managerilor rămâne o condiţie necesară.

Cu cel de-al doilea aspect, cel orientat spre exterior, planul comunicării Calitate contribuie la miza de performanţă asociată proiectului Calitate. Permiţând valorizarea demersului, odată ce acesta a fost realizat[1], planul de comunicare Calitate va contribui la întoarcerea investiţiei proiectului (notorietate, imagine pozitivă, fidelizarea clienţilor...). Aspectul extern poate chiar să fie angajat în mod util în timp ce demersul Calitate este încă în plină fază de implementare, transformând interlocutorul extern într-un actor invitat să construiască proiectul Calitate (furnizori, emitenţi de ordine de plată, grupuri-test de clienţi...), de exemplu, prin intermediul specificării aşteptărilor din partea clienţilor şi al angajamentelor de serviciu.

Obiectivele

Cum adevăratul demers Calitate constituie înainte de toate un proiect managerial de schimbare, obiectivele planului de comunicare asociat vor viza în primul rând susţinerea reuşitei acestui proiect managerial prin rolul de facilitare pe care îl vor juca acţiunile de comunicare.

1. Deşi acest termen este un nonsens în materie de demers Calitate, căci, prin intermediul noţiunii de ameliorare permanentă, „calitatea este un mijloc, şi nu o ţintă", *cf.* mai jos „roata lui Deming".

Aceste obiective se vor referi mai întâi la **implicarea** primului cerc de actori cu rol în proiect (echipă Calitate, intermediari manageriali comanditari, responsabili de proces...), în esenţă cu o abordare pedagogică (şedinţe ale echipei de conducere, ale echipei de proiect, împărtăşire a fundamentelor Calităţii, legătură cu susţinerea pregătire...).

Apoi, ele vor viza **adeziunea** indispensabilă şi **exemplaritatea** celui de-al doilea cerc pe care-l constituie linia managerială potenţial destabilizată atunci când demersul Calitate duce la punerea sub semnul întrebării a anumitor procese şi mecanisme tradiţionale de decizie.

În sfârşit, vor viza **aproprierea** de către cel de-al treilea cerc pe care îl formează ansamblul colaboratorilor, cu conştiinţa faptului că aceştia se vor împărţi în:

- aliaţi ai proiectului ce trebuie încurajaţi şi susţinuţi;
- **oponenţi** ai proiectului care îl văd ca pe o punere sub semnul întrebării a puterilor lor, a libertăţii lor de acţiune, a competenţelor lor. Este indicată **ralierea** acestora în scurt timp sau cel puţin **neutralizarea** lor;
- **atentişti** faţă de proiect, sceptici în faţa a ceea ce ar putea să nu fie decât o ultimă modă managerială testată de către conducere, neîncrezători în privinţa constanţei în orientarea dată, neliniştiţi din pricina consecinţelor personale pe care le vor avea de suferit în schimbările iniţiate de demers. Aceştia sunt – împreună cu linia managerială – principala miză a comunicării interne, care va viza o **percepere** corespunzătoare a aşteptărilor şi temerilor lor, ca să le poată răspunde cât mai bine pentru a-i **linişti**, iar apoi a-i **ralia**. Exemplaritatea şi coerenţa dintre discurs şi practici vor constitui, desigur, factorii-cheie ai succesului.

Cât despre mediul organizaţiei şi în primul rând clienţii, obiectivul general care îi priveşte va viza **consolidarea încrederii** prin intermediul credibilităţii demersului.

În cazul unei asocieri a mediului extern în chiar faza de lansare şi de desfăşurare a proiectului Calitate, planul de comunicare va putea, în plus, să vizeze **transformarea ţintelor externe în actori ai demersului** (panele de clienţi, grupuri de furnizori parteneri, relaţii cu colectivităţile locale...) care să contribuie la construirea demersului.

O atenţie deosebită va fi acordată în pilotarea proiectului Calitate **coerenţei** dintre comunicarea internă şi comunicarea externă (coerenţa mesajelor, coerenţa timing-ului...), mai ales în scopul de a consolida credibilitatea discursului.

Ţintele

Nu e nevoie aici să reexaminăm ansamblul ţintelor unui plan de comunicare internă sau externă pentru a încerca să identificăm ţintele unui plan de comunicare Calitate. Înţelegând firma în **globalitatea** sa, „managementul pentru Calitatea desăvârşită" vizează ansamblul părţilor implicate atât interne, cât şi externe. Înainte de toate, se va încerca, printr-o examinare sistematică, o plasare din **punctul de vedere** al fiecăreia dintre aceste părţi implicate, în scopul de a le evalua **motivaţiile** şi reacţiile cu privire la proiectul Calitate şi, prin urmare, de a deduce tipul de mesaj şi de direcţie adaptate aşteptărilor.

Ţintele interne (echipă de conducere, salariaţi extrem de implicaţi în desfăşurarea proiectului Calitate, linie managerială, personal permanent sau temporar, reprezentanţi ai personalului, nou-veniţi...) vor fi, bineînţeles, analizate prin intermediul problematicii de **adeziune la schimbare**, ca şi anumite ţinte externe, precum subcontractanţii, furnizorii şi partenerii.

Cât despre celelalte ţinte externe (clienţi, emitenţi de ordine de plată, instituţii, colectivităţi...), acestea vor fi legate de problematica de satisfacere a clientului, prin profesionalism, ascultare, ameliorare continuă. Aici vor fi căutate **credibilitatea, diferenţierea, încrederea**.

În mediul de acum complex al firmelor, planul de comunicare asociat proiectului Calitate va contribui la dezvoltarea reţelelor între toate părţile implicate. El se va îngriji de eficacitatea circuitelor de informaţie, de împărtăşirea finalităţilor şi modalităţilor şi de exploatarea „buclelor de feedback".

Mesajele

„Ce am de câştigat/pierdut în reuşita/eşecul acestui proiect?" Din momentul în care proiectul Calitate induce schimbări reale, întrebarea ce se ridică la părţile implicate poate fi rezumată prin această întrebare – desigur, trivială, dar cât de pragmatică şi pregnantă!

Bineînţeles, proiectul Calitate va vehicula un ansamblu de valori (încredere în om, în voinţa sa de căutare a excelenţei şi a binelui comun, în interesul său pentru împlinirea prin muncă, în solidaritate, în mândria lucrului bine făcut...), dar aceste valori – oarecum ca în materia discursului referitor la dezvoltarea durabilă – nu vor căpăta cu adevărat consistenţă în desfăşurarea proiectului decât prin indivizi.

Individul implicat într-un demers Calitate, ca în orice demers de schimbare, este invitat la o reevaluare. Chiar şi atunci când demersul ar trece, într-un prim stadiu, prin simpla formalizare a unor practici existente şi a unei priceperi fără o punere sub semnul întrebării, această formalizare ar constitui în sine o potenţială destabilizare. Într-adevăr, ea cere trecerea de la o cultură orală bazată pe experienţa individuală la o dezvăluire şi o împărtăşire a acestei experienţe ce sunt susceptibile să inducă la cei în cauză temeri de deposedare, de pierdere a puterii, dacă nu chiar un sentiment de golire de substanţă şi de inutilitate, cu spectrul unor reorganizări şi, de ce nu?, al unor restructurări, *re-engineering* şi alte operaţiuni *cost-killing*, pe care oamenii şi le pot lesne imagina ca debuşeuri ale dimensiunii raţionalizare a unui demers Calitate. Restul nu este decât pură teorie.

Mesajele pe care le va purta planul de comunicare al proiectului Calitate vor trebui, prin urmare, să asocieze o comunicare generală referitoare la finalităţile valori şi principii ale demersului cu o comunicare de teren bazată pe exemplaritatea, demonstrarea şi împărtăşirea aşa-numitelor *success stories*.

În contextul unei schimbări mari (cumpărare a unei firme, fuziune, privatizare, deschidere spre o nouă concurenţă, lansare a unui plan de productivitate...), membrii unei organizaţii se confruntă cu o pierdere a reperelor. Această pierdere este mai mult sau mai puţin marcată în funcţie de cultura de schimbare deja dobândită sau nu de către organizaţie. Introducerea unui proiect Calitate constituie atunci o oportunitate de a le propune salariaţilor **noi repere** pentru motivaţia lor. De altfel, acesta este şi motivul pentru care un demers Calitate nu poate să provină decât dintr-o voinţă reală şi puternică a conducerii.

Mesajele vehiculate în acţiunile de comunicare se vor referi mai ales – în primul rând la lansarea demersului – la „**de ce**"-ul acestuia (exigenţă de ameliorare a competitivităţii, exigenţă crescândă a pieţei, voinţă de câştigare a unor noi clienţi...). Este vorba aici despre o tentativă delicată de justificare ce va trebui să evite banalitatea formulei „timpurile se schimbă, aşa că şi noi trebuie să ne schimbăm" sau la fel de banal „să repunem clientul în centrul acţiunii noastre cotidiene"... Adaptarea la contextul specific al organizaţiei care se angajează în proiectul Calitate, realitatea unui discurs adevărat vor permite evitarea neînţelegerilor şi a proceselor de intenţie. De asemenea, mesajele se vor feri ca demersul Calitate să nu fie perceput ca o **valorizare** a profesionalismului deja existent în firmă sau chiar a competenţelor personalului.

În mod specific, comunicarea proiectului Calitate în funcţie de tipul de demers desfăşurat va comporta o parte de mesaj ce vizează împărtăşirea **culturii Calitate** prin intermediul principalelor sale componente care vor constitui referenţialul (ISO 9001, ISO 14.000, EFQM, Lean Six Sigma...) în diversele

sale formulări (politică de Calitate, angajament de Calitate al conducerii, Manual de Calitate, instrumente calitate şi de autoevaluare, obiective şi indicatori ai Calităţii, procese şi moduri de operare, modalităţi de a încuraja inovarea, sugestiile şi continua ameliorare...). În acest registru, se cuvine să se evite excesiva folosire a unui vocabular abscons care nu are nici un sens pentru majoritatea interlocutorilor nefamiliarizaţi cu o cultură a Calităţii, aşa cum, la popul opus, se pune problema de a evita utilizarea unui vocabular simplificat, dacă nu chiar reinventat şi denaturat, care să nege specificitatea şi necesitatea unui vocabular Calitate. Demersurile Calitate se sprijină pe rigoare şi precizie. Pe acest plan, clarificarea vocabularului folosit ocupă un loc important, care depăşeşte, de altfel, perimetrul firmei şi îi determină totodată relaţiile cu emitenţii de ordine de plată şi prestatorii. Anumite norme internaţionale (de exemplu, ISO 9004) sunt chiar exclusiv menite să definească şi să specifice acest vocabular comun dincolo de culturile sectoriale sau naţionale. Prin urmare, există un risc atunci când o acţiune de comunicare l-ar „traduce în cultura casei" sau ar încerca să-l simplifice excesiv. Responsabilii cu comunicarea vor avea grijă să folosească acest vocabular de referinţă limitându-se la noţiunile esenţiale.

În sfârşit, condiţie a receptivităţii mai ales pe plan intern şi a mobilizării, mesajele vor trebui să poziţioneze în mod clar, implicit şi uneori explicit, importanţa şi, mai concret, prioritatea acordate proiectului Calitate. În acest registru, determinante nu vor fi atât numărul acţiunilor şi amploarea mijloacelor folosite, cât demonstrarea rezultatelor obţinute din implicarea efectivă a managerilor, exemplaritatea acestora şi introducerea contribuţiei la Proiect în sistemul de evaluare şi de bonusuri... care vor fi principalii vectori.

Modalităţile şi mijloacele

În funcţie de importanţa lor relativă, aspectele intern şi extern ale proiectului Calitate vor duce la o colaborare între responsabilii funcţiilor comunicare, resurse umane şi comercial-marketing, sub coordonarea şefului de proiect Calitate (sau director Calitate).

Bugetul asociat planului de comunicare va fi în raport cu acela, mai global, dedicat proiectului Calitate. Se estimează destul de adesea că, pentru un demers calitate, costul este de ordinul a 1% din cheltuielile de exploatare a perimetrului vizat de către organizaţie.

Toată panoplia mijloacelor de comunicare este adaptată. Cu toate acestea, se va avea grijă să fie evitate anumite greşeli clasice în materie de comunicare internă,

precum folosirea abuzivă a unei comunicări distante prin e-mailuri sau intranet, mai ales în faza de lansare a proiectului. Fiind vorba despre un demers care implică în general schimbări dificile la nivel individual şi care poate aşadar să vehiculeze cu uşurinţă temeri şi opoziţii, comunicarea – mai cu seamă în fază de lansare – trebuie să comporte modalităţi care să utilizeze dezbaterea şi intermedierea managerială.

Instrumentele sunt numeroase: de la afişul slogan pus în birouri până la congresul eveniment cu 500 de vânzători, de la foaia memo A4 recto/verso care reaminteşte esenţialul înaintea auditului de certificare până la intranetul care transmite în permanenţă etapele proiectului, de la baza Calitate care stochează şi pune continuu la dispoziţie totalitatea sistemului documentar (manual Calitate, proceduri, moduri de operare, dare de seamă a revistelor direcţiei Calitate...) până la „cutia cu idei" instalată pe culoarele atelierului, de la mailing-ul client până la „ziua furnizorilor"... Creativitatea responsabililor cu comunicarea îmbinată cu un dialog constant cu responsabilul proiectului Calitate va permite ca, în fiecare fază a proiectului, să se aleagă instrumentele adaptate mijloacelor mobilizate, ţintelor, naturii mesajelor şi contextului specific.

În plus, aspectul comunicare internă va fi dimensionat în raport cu caracterul mai mult sau mai puţin participativ al proiectului Calitate. Cu toate acestea, pretenţia de a conduce un proiect Calitate fără a căuta o reală participare a salariaţilor poate părea paradoxală – căci, în acest caz, cum se poate spera la o reală transformare a firmei? Comunicarea internă şi aplicarea proiectului Calitate se vor sprijini aşadar pe echipele de lucru şi pe grupurile transversale (într-adevăr, Calitatea, în abordarea sa de tip proces, caută eliminarea diviziunilor din cadrul firmei... ca şi creşterea deschiderii sale spre exterior).

Comunicarea nu înseamnă doar punerea la dispoziţie de informaţie; de aceea, planul de comunicare asociat proiectului Calitate va urmări alimentarea feedbackului actorilor interni şi externi prin transmiterea de informaţie spre echipa de proiect Calitate.

În cadrul monitorizării periodice a proiectului Calitate – via comitetul de pilotare sau conducerea de proiect... – se va lua în calcul dimensiunea comunicare şi vor fi examinate mai ales planningul de aplicare, impactul acţiunilor întreprinse şi eventuala ajustare a acţiunilor planificate.

Evaluarea rezultatelor

A fortiori, atunci când se referă la un proiect Calitate, planul de comunicare nu poate exista fără evaluare. Într-adevăr, evaluarea se plasează în centrul

oricărui demers Calitate, oferind astfel „bucla de feedback" (acel *Check* din Planul Do Check Act) ce întreţine tensiunea înspre ameliorarea continuă, aducând prin caracterul său obiectiv şi factual ingredientele care vor duce la adaptările necesare.

Ce criterii trebuie reţinute în această evaluare? Aceste criterii vor fi legate, desigur, de obiectivele demersului Calitate vizate prin intermediul acţiunilor de comunicare.

Rezultatele aplicării planului vor putea fi apreciate mai ales prin reuşita aproprierii de către salariaţi şi părţile implicate, dar şi prin notorietatea demersului în rândul clienţilor. O anchetă realizată printre salariaţi (de tip „socioscop") sau printre clienţi (de tip *phoning*) va îngădui cuantificarea adeziunii şi a credibilităţii demersului Calitate.

Evaluarea va putea să se îmbogăţească printr-o intercomparaţie (*benchmarking*) cu alte organizaţii asemănătoare, fiind utilă contribuţia funcţiei de control a gestiunii. Dincolo de atingerea rezultatelor vizate, va fi nevoie, într-adevăr, să se verifice dimensionarea corectă a resurselor mobilizate.

Şi apoi?

În cele câteva reflecţii şi recomandări precedente, „planul de comunicare Calitate" a fost conceput pentru a susţine lansarea şi apoi dezvoltarea şi valorizarea unui „proiect Calitate".

Sprijinindu-se pe importanta muncă de reanalizare a proceselor, de dezvoltare şi mobilizare a competenţelor, de împărtăşire a valorilor, care a însoţit, în principiu, proiectul Calitate, funcţia comunicare va putea fi analizată ca una ce contribuie la un ansamblu de procese. Diagnosticele periodice (audituri în alb, audituri de monitorizare, dacă nu chiar de reînnoire, autoevaluări EFQM, monitorizare a indicatorilor – în număr limitat! – de performanţe ale proceselor...) implementate vor contribui la clarificarea pertinenţei şi eficacităţii diferitelor acţiuni de comunicare.

Totuşi, cu excepţia cazului în care se iniţiază un nou proiect Calitate (de exemplu, încercarea de a câştiga un Premiu Calitate după obţinerea unei certificări), formalizarea unui plan de comunicare Calitate specific nu ni se mai pare necesară. Acţiunile Calitate nu pot fi „pe lângă" acţiunea cotidiană (ca pentru satisfacerea exigenţelor unui viitor audit), ele nu constituie decât o modalitate indisociabilă a acesteia.

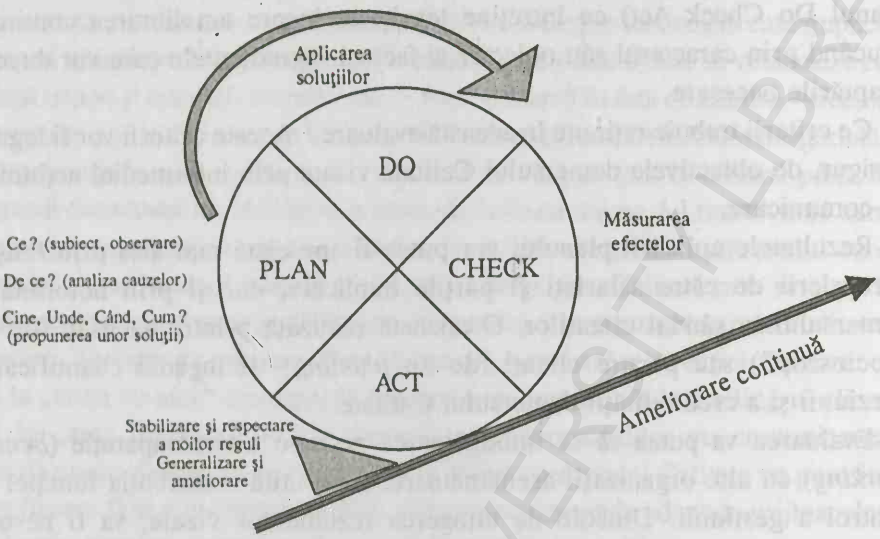


Figura 9.1. *Roata lui Deming, PDCA sau roata ameliorării continue*

Responsabilul cu managementul Calităţii în firmă va trebui totuşi să vegheze (mai ales prin intermediul Revistelor Direcţiei Calitate în cadrul referenţialului ISO) ca dimensiunea comunicare să rămână prezentă în conducerea managementului prin calitatea totală (prezenţă în discursul comercial şi marketing, prezenţă în planul de comunicare internă, prezenţă prin intermediul animării reţelei de pilot de proces, de corespondenţi Calitate, de auditori interni...). În acest scop, el se va asigura mai ales că, dincolo de prezenţa sa efectivă pe „teren" şi de dialogul său direct cu părţile implicate, dispune într-adevăr de instrumentele de măsură adaptate (indicatori asociaţi proceselor).

În aceste condiţii, dimensiunea comunicare, indispensabilă reuşitei unui proiect Calitate, se va plasa mai degrabă în slujba unei adevărate ameliorări continue, în spiritul celebrului „PDCA" al doctorului Deming, decât în aceea a unui alt PDCS (Plachete Discurs Comunicare Aparenţă) care n-ar fi oportun...

BCU IASI BIBLIOTECA UNIVERSITARA LIBRARY

Capitolul 10

Planurile legate de un proiect sau de un eveniment

Planul de comunicare de acceptabilitate

După Thierry Libaert

Definiţie

Comunicarea de acceptabilitate este comunicarea care se efectuează pentru susţinerea unor proiecte de implantare sau de extindere cu un impact major asupra mediului.

Contextul

Cele mai multe dintre proiectele de echipamente publice (construire de autostrăzi, de căi ferate, de aeroporturi...) sau de implantări industriale (uzine, incineratoare etc.) sunt astăzi blocate sau suferă importante întârzieri din cauza unei opoziţii crescânde. Opoziţia nu este nouă, dar eficienţa ei în termeni juridici sau mediatici a căpătat o importanţă considerabilă, cu atât mai mult cu cât beneficiază adesea de un puternic capital de simpatie. Abordarea de mediu a acceptabilităţii implică o tratare sub formă de luptă a lui David împotriva lui Goliat ; acolo unde firma se bate pentru un interes financiar, opozantul luptă pentru salvarea peisajului şi a generaţiilor viitoare.

În centrul dezbaterii, sindromul Nimby, abreviere anglo-saxonă a formulei *Not in my back yard*, tradusă în Franţa prin „nu în grădina mea". Acest termen

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

desemnează o acceptabilitate de principiu, dar un refuz factual. În mod concret, el reprezintă acordul majoritar la dezvoltarea de lucrări şi de implantări. Această dezvoltare pare legitimă la nivel global: publicul este de părere că aceste implantări şi echipamente publice sunt necesare dezvoltării economice. Totuşi, şi în aceasta constă complexitatea sindromului Nimby, aceeaşi proporţie de indivizi care declară această recunoaştere de principiu se pronunţă împotriva unei acceptabilităţi individuale: „Aţi accepta amenajarea unei gropi de gunoi în apropierea locuinţei dvs.?" Răspunsul cuprinde o proporţie de 90% refuzuri.

Cunoaşterea subiectului

Comunicarea de acceptabilitate este o comunicare de mediu ale cărei limite trebuie cunoscute.

- Limitele comunicării. Comunicarea clasică prin emitere de mesaje este în cel mai bun caz inutilă, iar în cel mai rău, periculoasă. Într-adevăr, prin Nimby, persoanele în cauză declară că nu pun sub semnul întrebării utilitatea proiectului, ele se opun doar proximităţii proiectului faţă de domiciliul lor. Cunoaşterea obiectivului proiectului de implantare nu este un determinant al acceptării, proximitatea este cea care provoacă refuzul. Principala cerere se bazează în primul rând pe o cerere de ascultare, de concertare, de participare, iar orice comunicare unilaterală riscă să genereze efecte nedorite.
- Limitele abordării de mediu. Este simptomatic că primele reacţii individuale la declaraţiile referitoare la proiectele de implantare sunt în general de natură financiară şi vizează scăderea valorii proprietăţii; este suficient să vedem care sunt comentariile riveranilor cu prilejul anchetelor de utilitate publică. Totuşi, chiar şi atunci când proiectele sunt rareori percepute ca dăunând mediului (mai cu seamă o cale ferată), argumentul major de opoziţie va fi ecologic, din motiv de lărgire a sprijinului. Tema prezervării mediului este mult mai mobilizatoare decât un discurs asupra scăderii valorii habitatului pe care o determină o nouă infrastructură. Firma trebuie să realizeze că, în spatele argumentării, adevăratele motive ale opoziţiei pot să fie trecute sub tăcere.

Obiectivul comunicării

Obiectivul rezidă în acceptarea majoritară a proiectului. Aceasta nu va putea fi realizată fără o cunoaştere desăvârşită a logicii interlocutorului şi a logicilor unor acţiuni colective. Argumentele bazate pe utilitatea proiectului, respectarea procedurii administrative de implantare sau caracteristicile tehnice ale proiectului nu vor avea efecte, deşi locuitorii implicaţi vor încerca poate, la început, să se facă auziţi. Postura de comunicare este aici foarte importantă, iar tonalitatea adesea triumfalistă şi publicitară a celor mai multe dintre mesajele corporative nu prea se potriveşte cu o solicitare de ascultare şi respect. Frecvent, publicul doreşte mai multă atenţie decât informaţie, iar comunicarea trebuie să aibă în vedere o puternică abordare relaţională.

Delimitarea mesajului

Mesajul provine din constatarea unui calcul inconştient făcut de către persoanele implicate între câştiguri şi inconvenientele aşteptate prin implantare. Această constatare implică trei consecinţe:

- orice discurs de natură juridică, tehnică sau politică, adică bazat pe utilitatea publică sau interesul general, este puţin determinant;
- discursul bazat pe prezentarea avantajelor proiectului trebuie să coincidă cu aşteptările riveranului;
- firma trebuie să recunoască şi să-şi asume efectele negative operaţiunii şi să comunice despre modalităţile de a le reduce.

Proiectul de implantare nu devine legitim decât dacă este recunoscut ca atare la sfârşitul unei ample concertări. Deşi acesta nu mai este obiectul ei, concertarea însăşi stabileşte legitimitatea proiectului. Această concertare trebuie să utilizeze căile medierii, să se efectueze cât mai devreme, cât mai amplu şi cât mai localizat cu putinţă.

Ţintele comunicării

Targetarea capătă o importanţă majoră în comunicarea de acceptabilitate, deoarece interlocutorii sunt multipli, pot să prezinte interese divergente sau

chiar contradictorii, iar această divergenţă poate să se exprime în cadrul anumitor grupuri ce ar trebui să fie omogene. De asemenea, va fi necesar să se facă o diferenţiere între o comunicare militantă şi contestatară adesea masivă şi, pe de altă parte, realitatea aşteptărilor şi mizelor locale. Prin urmare, este indicat să se identifice centrul ţintei în privinţa celorlalţi interlocutori şi să se înceapă printr-o fază de ascultare şi de înţelegere. O primă etapă va putea fi aşadar examinarea actorilor şi a logicii lor de acţiune colectivă.

Actori	Aşteptări	Importanţă	Miză	Atitudine/ Amenajator	Strategie
Direcţii regionale Prefectură Riverani direcţi Locuitori ai comunei Aleşi locali Organisme profesionale					

Acest tabel trebuie văzut ca un plan flexibil, evoluţia poziţiilor poate fi rapidă, iar strategia amenajatorului trebuie să i se adapteze.

Mijloacele şi planul de acţiune vor fi adaptate fiecărei ţinte de comunicare, dar trebuie să se ţină cont ca nici interiorul să nu fie uitat ca potenţial transmiţător de mesaj. Faţă de aleşi, amenajatorul va veghea la valorizarea lor politică în raport cu lucrarea proiectată (un primar nu va susţine niciodată un proiect nepopular), presa va trebui să beneficieze de o comunicare cu dovezi, amplă şi precisă, riveranii vor dispune de o scrisoare de informare, de accesul la un număr verde, de relaţii de proximitate regulată şi transparentă.

La sfârşit, amenajatorul alege o strategie globală de comunicare ce poate fi bazată pe iniţiativă, participare şi ocuparea terenului şi îşi adaptează mijloacele în acest sens.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Obiective	Răspuns dat firmelor în legătură cu utilitatea proiectului şi a traseului	Ameliorarea relaţiilor cu aleşii	Credibilitatea în raport cu mass-media	Temperarea în privinţa riscurilor	Comunicarea în exterior
Mijloace	Constituirea unei liste de argumente	Întâlniri de proximitate Scrisoare regulată de informare	Dosar de presă Media training Inventariere a evenimentelor propice	Întâlniri informative Plachete Colocviu regional	Intranet Publicaţie internă

Ca orice alt plan, şi acesta va trebui să cuprindă, ca să fie eficient, indicarea pilotului acţiunii, termenul-limită, bugetul, indicatorii de rezultate.

Planul de comunicare al unui *business unit*

După Jean-Baptiste Favatier

Jean-Baptiste Favatier este consultant, animator de seminare la Sciences-Po Formation.

De ce este important planul de comunicare al *business unit*-urilor?

- *Business unit*-ul este o firmă creată de către un grup în cadrul său şi destinată să acţioneze asupra unor pieţe bine circumscrise ca ţinte, cu o identitate specifică.
- Ca entitate înzestrată cu toate caracterele personalităţii juridice, comerciale şi sociale, aceasta corespunde unui model de performanţă din ce în ce mai des folosit pentru a asigura dezvoltările firmelor pe anumite pieţe de nişă, în configurarea de gestionare a unor riscuri importante, prin strategii de diferenţiere de mare precizie.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Dintr-un punct de vedere mai larg, asistăm la evoluţia funcţiilor centrale ale marilor grupuri într-o logică de *business unit* funcţional.
- Astfel, *business unit*-ul reduce politica de comunicare la planul strategic, la căutarea celui mai bun echilibru între entitatea integrată grupului şi entitatea desprinsă de grup. Uneori, se înregistrează un paradox iniţial în care comunicarea faţă de grup este mai importantă decât comunicarea externă.
- Din toate punctele de vedere, *business unit*-ul îi oferă conducătorului sau însărcinatului cu comunicarea o miză de *business* şi de comunicare exemplară în zilele noastre şi plină de învăţăminte pentru viitorul funcţiei comunicare ca funcţie de conducere, după nişte modele flexibile, concise, foarte manevrabile în agitaţia schimbării.

Mizele, specificităţile comunicării *business unit*-urilor şi rolul planului de comunicare

Comunicarea joacă un rol esenţial în exploatarea entităţii, în două registre:

- Ea este aceea care va „lansa" entitatea şi marca sa la toate publicurile-ţintă: este necesar să se explice, să se situeze valoarea adăugată, să se acţioneze în parteneriat. Are o funcţie de revelare şi de creare a relaţionărilor strategice externe şi interne.
- Tot ea este aceea care va constitui una dintre dovezile existenţei *business unit*-ului, unul dintre primele servicii şi rezultate concrete. Are o funcţie identitară şi de integrare a colaboratorilor.

Are patru mize prioritare:

- Să poziţioneze entitatea într-un mod diferenţiator fără să opună logica financiară şi cea strategică: să vorbească despre *logica de dezvoltare* pentru BU.
- Să rămână legată de strategia grupului, ca umbrelă şi scut de legitimitate permanente.
- Să aibă acces la ansamblul resurselor grupului, căci forţa noastră depinde de capacitatea noastră de „a crea reţele" în plan intern.
- Să construiască o identitate, pornind uneori de la o logică iniţială financiară şi cu nişte colaboratori de culturi diferite, şi să întreţină motivaţia colaboratorilor BU, de cele mai multe ori puternică la început în jurul unei firme care este construită împreună.

Cinci mari trăsături ale caracterului său:

- este „schizofrenică" între intern şi extern: pare înfeudată grupului în exterior şi autonomă faţă de interior;
- se înscrie în sistemul de comunicare al ramurii dezvoltare, căci este un atu, şi pune în prim-plan o logică de complementaritate şi de serviciu mutual cu celelalte BU şi conduceri centrale;
- vizează crearea unei culturi interne specifice în jurul proiectului şi al profesiei *business unit*-ului, pornind de la culturile profesiune existente;
- oferă mai degrabă dovezi, pentru a întări credibilitatea entităţii, decât să construiască imaginea prin mari declaraţii corporative;
- alege acţiuni, suporturi, evenimente în tonul şi stilul de poziţionare reţinute, destinate unor ţinte simple şi strategice.

Rolul planului de comunicare

Planul de comunicare al BU situează mizele de creare de valoare ale comunicării.

- Determină o poziţionare pentru BU, valorizând şi diferenţiind, pentru toate discursurile de comunicare interne şi externe.
- Stabileşte pentru anul de lansare obiectivele, ţintele şi mesajele prioritare, dar şi acţiunile de comunicare ce trebuie aplicate pentru lansarea corporativă a entităţii.
- Este în primul rând un cadru strategic şi editorial care trebuie respectat de toţi în toate ocaziile de valorizare a BU: manifestare, contacte individuale, intervenţie în suporturi... Riscul este aici multiplicitatea de mesaje de prezentare a identităţii de către oricine, nepermiţând menţinerea poziţionării alese.

Este şi un instrument de pilotare a imaginii pentru conducere, printr-un dialog managerial şi o evaluare regulată în comitetul de conducere a obiectivelor, mesajelor şi rezultatului acţiunilor şi suporturilor de comunicare folosite.

Prioritățile: mai întâi o prioritate de poziționare

Miza centrală a demersului de plan de comunicare este determinarea poziţionării *business unit*-ului, adică a alegerii mesajelor care exprimă în mod diferenţiat şi competitiv identitatea noii entităţi pe pieţele sale, faţă de grup, clienţi, intermediari, parteneri, concurenţi, colaboratori.

Planul de organizare permite determinarea acestei poziţionări, a cărei difuzare o organizează mai apoi spre ţintele prioritare.

Exemplu de matrice de poziţionare a unui business unit *în domeniul industrial*

Două axe posibile:

1. O axă economică: modelul de firmă reţinut, între agilitate şi putere

Toată miza este găsirea celui mai bun echilibru între registrul agilităţii micilor structuri (flexibilitate, proximitate, reactivitate etc., credibilitatea fiind dată de comportamente şi o cultură internă adecvată) şi forţa pe care o dă sprijinirea pe grup (de exemplu, putere financiară, expertiză, competenţe, capacitate de a dezvolta pieţe pentru inovaţii).

Din acest punct de vedere, puternica sprijinire pe grup poate prezenta anumite constrângeri ce trebuie integrate: o logică a întreprinderii ce poate fi percepută ca imperialistă, o imagine de inovare ce trebuie consolidată într-un context în care accentul se pune puternic pe rentabilitate, pe importanţa dimensiunii corporative în alegerile de pieţe şi modurile de funcţionare, anumite rezistenţe ale unor conduceri care fac deja o parte din meseriile *business unit* în grup şi care constituie prădători interni periculoşi.

2. O axă *core business*: centrul de competenţă al BU, între expertiza financiară şi expertiza industrială şi comercială.

Aici, toată miza constă în găsirea celui mai bun echilibru între o poziţionare care valorizează expertiza şi capacităţile financiare şi o poziţionare care valorizează expertiza şi capacităţile industriale şi comerciale.

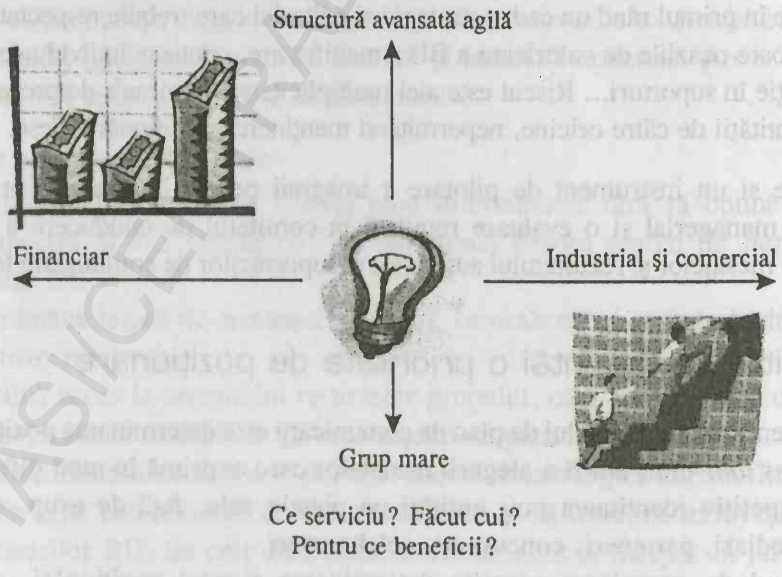


Figura 10.1. *Exemplu de* mapping *de lucru referitor la poziţionare*

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tipul planului de comunicare ce trebuie elaborat

Posibilele profiluri de plan

În mintea noastră, un plan de comunicare susţine în termeni de notorietate şi de imagine proiectul şi obiectivele entităţii. **Prin urmare, este în primul rând foarte targetat *business to communication*** (nu comunicare de dragul comunicării).

Dacă planurile de comunicare corporativă au toate aceeaşi vocaţie *business*, există în schimb mai multe tipuri de plan de comunicare posibile în funcţie de context şi de mizele de dezvoltare ale firmei :

- planuri – programe globale : care organizează poziţionarea în mod detaliat şi planificat în timp pe nişte obiective pe proiecte : comercial, organizare, calitate... Aceste planuri „industriale" sunt adaptate pentru nişte structuri organizate şi perene, într-un mediu stabil, pe baza unor poziţionări instalate. Ele încearcă în primul rând să acopere tot ;
- planuri targetate : care focalizează pe o prioritate strategică, o problemă de eliminat : poziţionarea, jocul unor actori care constituie ţinte şi sunt foarte importanţi pentru viitor, reuşita unui singur proiect vital... Aceste planuri „marketing" sunt adaptate pentru situaţiile de asumare de risc, sub constrângerea puternică a unui timp-limită, în mediu complex, cu mize de pătrundere pe piaţă ;
- referenţiale editoriale : care se situează în afara susţinerii de proiecte. Acestea propun un corp de mesaje ce vehiculează poziţionarea, pe care fiecare direcţie trebuie, din proprie iniţiativă, s-o integreze în acţiunile sale. Acest tip de plan „de criză" este util într-un context de mutaţie majoră sau chiar de tensiuni... Se bazează pe o cultură de comunicare puternică.

Recomandarea pentru business unit-*uri*

Planul ce trebuie construit este un plan marketing targetat pe poziţionare, căci :

- problema centrală este aceea a identităţii : întreg planul de comunicare trebuie să vizeze acest punct strategic în zilele noastre şi să caute cum poate să fie făcut credibil şi atractiv în plan intern şi extern ;
- de asemenea, referitor la alegerea modurilor de afişare a identităţii, trebuie să se ia în calcul faptul că *business unit*-ul se lansează într-un mediu

complex şi în continuă mişcare. Prin urmare, obiectivul nu este să se încerce o totală acoperire în comunicare, ci mai degrabă să se identifice pârghiile potrivite, într-o logică de judo;

- **comunicarea în primul an este ultrastrategică**: un nucleu de mesaje identitare şi de mijloace pentru a le difuza rapid, ***ultralight***: un cadru editorial, câteva ţinte prioritare şi acţiuni-cheie şi **ultraflexibilă**: un plan care este adaptat în mod regulat prin monitorizare şi un dialog de direcţie apropriat. **Planul cel bun este acela care va fi făcut să fie bun pe parcursul instalării noii entităţi.**

El trebuie să aducă trei funcţii:

- *o funcţie strategică*: definirea cadrului de poziţionare a *business unit*-ului;
- *o funcţie tactică*: definirea condiţiilor operaţionale de aplicare a politicii de notorietate şi de imagine reţinute;
- *o funcţie managerială*: reunirea echipei de conducere a BU, dar şi a marilor factori de decizie ai grupului, în jurul unei viziuni împărtăşite asupra mizelor de identitate şi de poziţionare.

Pe de altă parte, odată elaborat, planul va avea o vocaţie de **ghid de referinţă**, impunându-se tuturor comunicărilor şi fiind utilizabil pentru elaborarea caietelor de sarcini ale cererilor de ofertă pe acţiunile şi suporturile de comunicare. Difuzarea sa în cadrul grupului (în orice caz, difuzarea poziţionării) trebuie să fie un obiectiv lucrat ca atare în elaborarea planului.

Structura planului care trebuie elaborat

Două părţi:

Partea I: cadrul de poziţionare, în trei aspecte:

- teritoriul de poziţionare (numele, vocaţia contributivă, domeniile de intervenţie, atuurile, valorile comportamentale...), în funcţie de anumite obiective (obiective comerciale, financiare, de resurse umane... pe termen scurt şi mize de dezvoltare durabilă). Cu fixarea unor cuvinte-cheie într-o logică lexicală;
- ţintele prioritare şi mizele pentru fiecare ţintă;
- strategia de lansare: fazare şi progresivitate de notorietate şi de imagine pe termen scurt, mediu şi lung, mize de poziţionare şi pe ţinte.

Partea a II-a: cadrul operaţional, în trei aspecte:

- vectorii de comunicare de identitate ce trebuie constituită/ocupată cu prioritate (plachetă, site, evenimente unde prezenţa este obligatorie), planningul operaţional al anului de lansare;
- acţiunea prioritară de lansare a poziţionării pe primul semestru: profil în funcţie de strategia de lansare, organizare, calendar intern, grup corporativ, plan extern...;
- dispozitivul de monitorizare şi de pilotare al comunicării (panel de clienţi, de jurnalişti, de colaboratori ai grupului etc. ce trebuie urmărit pentru a clarifica luările de poziţie în comunicare ale direcţiei şi a pune în practică obiectivele, acţiunile şi resursele planului).

Conținutul și procesul de elaborare ale planului de comunicare

El trebuie să permită în primul rând oferirea unui răspuns la marile întrebări structurante ale vieţii BU:

Teritoriul de poziționare

- Care sunt priorităţile vitale financiare şi corporate ale BU (factori de succes şi de riscuri, *quick wins* pentru anul respectiv) ce trebuie reţinute pentru a fixa cadrul de creare de valoare a identităţii BU?
- Care este numele posibil, în măsură să ofere cel mai bun vector de comunicare în raport cu cele două pieţe (grupul trebuie să-şi asume semnătura BU, şi cum? în mare, în mică măsură? cum să se valorizeze cea mai bună sinergie?... avantaje şi inconveniente)?
- Care sunt valorile şi trăsăturile de identitate ce trebuie puse în prim-plan cu prioritate (expertiză a oamenilor, filosofie a parteneriatului, mijloace aduse, sprijin al grupului...?) pentru o poziţionare competitivă în jurul unui număr mic de mesaje, permiţând valorizarea emergenţei BU în anterioritatea şi profesiunea grupului.

BCU "I. C. BRĂTIANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ţintele prioritare

Care sunt cercurile de targetare pertinente în funcţie de obiective?

S-ar putea avea în vedere, de exemplu o targetare în ordinea importanţei în termeni de credibilitate politică şi de business:

- un prim cerc strategic: grupul şi prospectele prioritare: viitorii parteneri energetici în emergenţă deja identificaţi şi apropiaţi, topul 50 al marilor direcţii ale grupului, colaboratorii entităţii;
- un al doilea cerc strategic: liderii de opinie: liderii de opinie, presa... reţeaua directorilor de unităţi ale grupului;
- un al treilea cerc: releele instituţionale: clienţi ai grupului, parteneri financiari internaţionali, cadre ale grupului cu un mare potenţial ce trebuie atrase într-o logică de recrutare, toţi agenţii.

Procesul de elaborare, exemplu

Etape	Rezultat vizat	Modalităţi
Pregătirea demersului	- Prezentare a demersului şi fixare a modalităţilor - Pregătire a seminarului	- Prezentare a metodei în comitetul de conducere şi acord cu responsabilul cu comunicarea - Elaborare a dosarului de seminar de către grupul de lucru - Interviuri cu membri ai conducerii comunicării şi contact *bench* cu participanţii externi
Cadrare	Elaborare a cadrului strategic	- Seminar de echipă de conducere
Machetare	Pretestare a poziţionării Elaborare a cadrului operaţional	- Interviuri cu cinci ţinte strategice - Activitate a responsabilului cu comunicarea
Validare	Elaborare a cadrului strategic şi operaţional	- Şedinţă de conducere şi formalizare pentru difuzare şi aplicare - Feedback de experienţă cu privire la o primă acţiune pentru analiză

BCU IAŞI - CENTRALA UNIVERSITARĂ - LIBRARY

Tabloul de bord de pilotare a comunicării

Principii de pilotare

Noţiunea de *pilotare a comunicării şi prin comunicare* depăşeşte miza planului de comunicare şi trimite la credibilitatea şi legitimitatea *business unit*-ului.

Trei mari indicatori trebuie urmăriţi cu prioritate :

- acroşajul strategic grup ;
- constituirea reţelelor ;
- identitatea comună şi rolul de actor ale colaboratorilor.

Problema pilotării trebuie pusă în mod imperativ încă din stadiul de elaborare a planului de comunicare. Ea trebuie să constituie obiectul unei pilotări de gestionare a BU în comitetul de conducere.

Exemplu de tablou de bord

Axe urmate	Indicatori	Modalităţi	Frecvenţă
Acroşaj strategic al grupului **să se facă cunoscută şi să se poziţioneze ca forţă de propunere şi sursă de oportunităţi**	Notorietate a *business unit*-ului pe ţintă strategică şi percepere clară a rolului/ strategiei grupului	- Barometru de notorietate şi de imagine în primul an pe eşantionul Top 50 grup - Evaluare a suporturilor şi suporturilor de comunicare de grup - Monitorizare şi analiză a presei cu urmărirea unui panel de jurnalişti ce constituie ţinte	- Semestrială (discuţii pe zece ţinte), după analiza 0 la finalul primului val de comunicare de poziţionare - În funcţie de suporturi (pretest newsletter, plachetă...) - După operaţiunile de relaţii cu presa

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Constituire de reţele **să fie în reţelele prioritare**	– Număr/natură a contactelor cu reţelele strategice (din punct de vedere cantitativ şi calitativ) şi imagine BU/actori reţele	– Analiză: analiză în comitet pornind de la fişier (tabel informat al contactelor şi de urmărire a rezultatelor pe nişte segmente prioritare) – Anchetă de proximitate şi de percepere pe lângă un panel de reţele (ale căror fonduri sunt apropiate)	– Trimestrială – Semestrială, calitativă pe panel restrâns (interviu telefonic)
Identitate comună şi rol de actor ale colaboratorilor **– Împărtăşirea poziţionării** **– Oferirea unei direcţii şi a unui balizaj** **– Întreţinerea dialogului cu referire la direcţie pornind de la *business plan***	– Aproprierea individuală globală a proiectului şi a viziunii *business unit* de către colaboratori – Grad de coeziune colectivă	– Monitorizare managerială curentă – Anchetă ad-hoc cu privire la bilanţul anual – Observator al managementului (la termen)	– Feedback managerial – Chestionar despre acţiunea de comunicare BU sau suport extern ori intern la şase luni – Anuală, prin anchetă calitativă pe panel restrâns

Planul de comunicare de criză

După Christophe Roux-Dufort

Christophe Roux-Dufort este profesor la Şcoala de Management din Lyon. Ultima lucrare apărută: *The International Handbook of Organizational Crisis Management*, Sage, Thousand Oaks, 2007.

Comunicarea de criză este la modă. Din momentul în care o situaţie este critică sau este percepută ca atare de către firmă, este considerată adesea ca

fiind o criză. De altfel, se ajunge tot mai frecvent să se confunde gestionarea crizei şi comunicarea de criză care, cu toate acestea, nu au nimic în comun. Până acolo încât, pentru multe companii, o bună gestionare a crizei constă în esenţă într-o bună comunicare. Oricum ar fi, se pare că ceea ce se spune despre o criză capătă mai multă însemnătate decât criza însăşi, iar comunicarea a ajuns o armă sau o ripostă inevitabilă a gestionării evenimentelor majore. În timp de criză, prezervarea imaginii şi a intereselor firmei sunt privilegiate. Se înţelege atunci logica ce stă la baza apelării frecvente la agenţiile de comunicare, pentru a se ocupa de gestionarea evenimentelor. Gestionarea crizei devine o problemă de retorică. La tribunalul opiniei publice, să convingă în legătură cu legitimitatea şi temeiul acţiunii sale rămâne, în fond, prioritatea unei firme. Comunicatorii trebuie să arate ce pot. Iar atunci când criza nu mai poate fi evitată, care sunt liniile directoare ce fundamentează planurile de comunicare de criză?

Mizele

Necesitatea comunicării provine adesea dintr-un decalaj care survine foarte devreme în desfăşurarea unei crize între percepţia asupra gravităţii pe care o au managerii firmei şi cea pe care pot s-o aibă alţi actori exteriori: consumatori, prefectură, victime, pieţe financiare etc. Prin urmare, există un spaţiu critic între ceea ce se crede în afara şi înăuntrul companiei (vezi figura 10.2). De altfel, aceasta nu are neapărat cea mai bună evaluare a evenimentelor şi poate să subestimeze impacturile. Bineînţeles, acest spaţiu devine o prăpastie dacă firma optează pentru o strategie minimalistă de comunicare sau dacă adoptă anumite atitudini greu de susţinut faţă de exterior: minimizare, disimulare sub pretextul confidenţialităţii, negare, dezminţire grăbită şi nejustificată[1]. Oricum ar sta lucrurile, acest decalaj de percepţie nu este niciodată în favoarea firmei, iar credibilitatea acţiunilor întreprinse pentru gestionarea crizei depinde adesea de felul în care sunt comunicate aceste acţiuni.

1. Pentru dificultăţile întâmpinate cu mass-media, vezi Roux-Dufort, Christophe, *Gérer et décider en situation de crise. Outils de diagnostic, de prévention et de décision*, ed. a 2-a, Dunod, 2003.

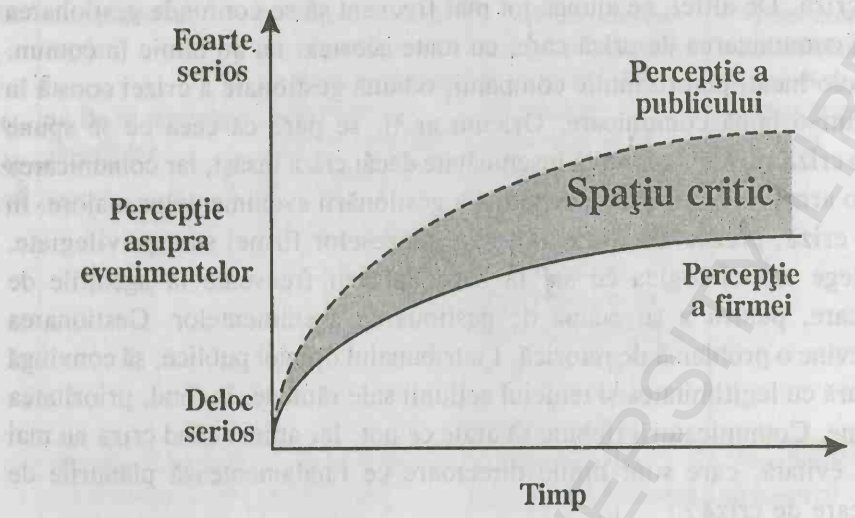


Figura 10.2. *Decalaj de percepţie în crize*

Obiectivele

În comunicarea de criză pot fi urmărite mai multe obiective. În funcţie de postura pe care firma doreşte să o adopte şi de percepţia pe care doreşte să o creeze în rândul diferitelor ţinte, se vor găsi axe de comunicare diferite.

De exemplu, va putea să fie vorba despre refuzarea ori respingerea oricărei responsabilităţi, aşa cum s-a constatat în mod clar la începutul anului 2008 la Société Générale încă din primele zile după anunţarea unei pierderi de cinci miliarde de euro de către unul dintre traderi, Jérôme Kerviel. Învinuindu-şi unilateral salariatul pe care-l bănuia de fraudă, Société Générale a căutat înainte de toate să-şi protejeze sistemul de control, iar apoi identitatea bancară de gestionară de risc. În această situaţie, există mari şanse ca toată comunicarea să capete nişte accente defensive şi să fie rapid percepută ca o fugă de responsabilitate de către mass-media şi alte părţi implicate, dornice să vadă compania înţelegându-şi responsabilităţile. În cazul Société Générale, focalizarea sa pe trader a sfârşit prin a-i aduce acestuia din urmă un capital de simpatie din partea opiniei publice, măsurat de altfel prin sondaj. Căci, adesea, este vorba exact despre acest lucru : să se arate că evenimentul a fost pe deplin înţeles. Pe deplin înţeles nu înseamnă că firma îşi asumă întreaga responsabilitate

pentru ceea ce este pe cale să se întâmple. Într-o situaţie excepţională, unei companii i se va cere adesea să dovedească în ce măsură ştie să se ridice la înălţimea mizelor şi oamenii vor aştepta din partea ei o reacţie excepţională. De cele mai multe ori, companiile ştiu să mobilizeze nişte mijloace la înălţimea evenimentului, dar aceste manevre rămân invizibile pentru marele public care are impresia că firmei îi este greu să facă faţă problemei. Prin urmare, a comunica în legătură cu toate măsurile concrete luate, scopul fiind să arăţi că te ocupi de situaţie, e o prioritate.

Comunicarea poate avea ca obiectiv şi apărarea anumitor ţinte în caz de accidente industriale sau crize alimentare, de pildă. Nici în această situaţie nu se pune problema asumării tuturor responsabilităţilor crizei, cu atât mai mult cu cât identificarea responsabilităţilor cere timp, un timp mult mai lung decât acela al comunicării de criză. Aici, obiectivul este informarea cât mai corectă, pornindu-se de la primele elemente ale pericolului pe care îl reprezintă sau nu o situaţie, în scopul apărării actorilor care trebuie să fie: consumatorii în cazul retragerii unui produs, populaţii în situaţia unui accident industrial sau a unei poluări a aerului ori a unui risc sanitar, salariaţi în cea a unui plan social important etc. Şi în acest caz, firma va fi judecată după capacitatea sa de a oferi rapid informaţii precise pentru a proteja şi/sau tempera spiritele. În sfârşit, poate fi vorba despre o comunicare pentru un nou început după o criză. De exemplu, Buffalo Grill a iniţiat o recâştigare a clienţilor său la puţină vreme după denunţările publicate în presă referitoare la suspiciunile de nerespectare a embargoului asupra cărnii de vacă britanice. Şi Speedy a experimentat acelaşi lucru după ce a fost somată să-şi retragă de la vânzare anumite modele de pneuri, în urma unor expertize controversate. Compania a comunicat pur şi simplu pe ideea pe care i-o dăduse criza, propunând un nou serviciu de control gratuit al pneurilor. Aici, obiectivul comunicării este tocmai transformarea crizei în oportunitate pentru un nou început.

Şi alte obiective pot să ghideze un plan de comunicare de criză, dar, dincolo de axele specifice, principiul va consta întotdeauna în ocuparea terenului pentru a păstra controlul asupra informaţiei oferite şi asupra percepţiilor actorilor crizei. Dacă firma nu ia nişte poziţii clare, alţii le vor lua fără prea mult efort. Dacă informaţia nu este oferită, atunci alţii îşi vor formula propriile ipoteze şi îşi vor oferi propriile date. Aici rezidă riscul de a pierde definitiv controlul. Iată de ce comunicarea de criză constă şi într-un război retoric de poziţie a cărui finalitate rămâne aceea de a convinge în privinţa legitimităţii

propriei acţiuni. Dincolo de revalorizarea imaginii, şi prezervarea legitimităţii este importantă. Acesta este obiectivul principal care trebuie să ghideze un plan de comunicare de criză.

Tipul de mesaj

În mod destul de evident, comunicarea de criză şi mesajele ce-i sunt asociate sunt excelente oglinzi ale organizării de criză instituite de către companie. Nişte mesaje contradictorii, ambigue sau arogante vor oferi deja indicaţii clare despre capacitatea firmei de a se deschide situaţiei, de a mobiliza reţele de experţi, de a-şi coordona acţiunile în celulă de criză sau de a păstra un contact permanent cu teatrul de operaţiuni.

În general, se disting două tipuri de mesaj : mesajele de urgenţă şi mesajele de fond care se grefează pe planul de comunicare după urgenţa primelor ore sau a primelor zile. Mesajele de urgenţă sunt cruciale, căci reflectă extrem de bine capacitatea unei organizaţii de a controla situaţia. În principiu, sunt alcătuite din :

- mesaje adresate victimelor crizei (actorii care au fost cel mai semnificativ afectaţi de criza în curs) ;
- mesaje de luare în considerare şi de evaluare a situaţiei ;
- mesaje care atestă poziţia oficială a firmei ;
- fapte şi cifre precise referitoare la situaţie ;
- mesaje despre măsurile concrete deja aplicate ;
- mesaje despre investigaţiile în curs, precizându-se : experţii implicaţi, tipul de investigaţie folosită, rezultatele scontate ale acestor investigaţii, termenele-limită avute în vedere pentru rezultate şi o dată de difuzare a primelor concluzii.

Într-o etapă ulterioară, aceste mesaje vor fi completate de o serie de acţiuni de comunicare mai targetate şi destinate unei varietăţi de ţinte. Numirea crizei este, cu siguranţă, unul dintre mesajele-cheie care va trebui să structureze o campanie de fond. De exemplu, în criza poleiului care a paralizat oraşul Québec în 1998 şi care a dus la distrugerea aproape în totalitate a reţelei electrice pentru exploatator, Hydroquébec, organizaţia a comunicat încă de la început despre provocarea pe care o reprezenta această catastrofă. Comunicarea s-a bazat mai ales pe mesaje de tipul : reconstruirea unei reţele întregi în mai

puţin de trei luni. Aici se vede clar că obiectivul mesajului-cheie – reconstrucţia unei reţele în timp record – este poziţionarea crizei din punctul de vedere al provocării pe care o reprezintă această operaţiune. În percepţia opiniei publice din Québec Hydroquébec, dacă reuşeşte, trece de la statutul de victimă la cel de erou. Abordarea unei definiţii a crizei care aşază firma în poziţia unui erou, a unui lider sau a celui care contează în rezolvarea crizei se dovedeşte aşadar o strategie riscantă, dar rodnică. Ea garantează că, la nivel de percepţii, firma va fi aceea care ocupă realmente terenul şi controlează situaţia.

Ţintele

Primul reflex al unei celule de criză trebuie să fie realizarea unei hărţi a părţilor implicate care să-i îngăduie să-i identifice pe toţi actorii critici implicaţi în criză. Acest exerciţiu nu are decât un obiectiv: să se asigure că planul de comunicare de criză nu va uita pe nimeni, aşa cum se întâmplă adesea. Firmele au tendinţa să-i favorizeze pe actorii ale căror putere şi convergenţă de interes cu al lor sunt cele mai mari. Or, dimpotrivă, problema care se pune este aceea a comunicării cu nişte ţinte ale căror interese sunt de cele mai multe ori divergente şi a căror putere de a influenţa traiectoria crizei este cel puţin la fel de importantă ca aceea a aliaţilor (ONG-uri, asociaţii de consumatori, asociaţii de victime, DDASS*, agenţii guvernamentale etc.). Pentru fiecare dintre ţintele identificate este important să se evalueze, mai ales cu ajutorul monitorizării mediatice, felul în care percepe criza pentru a-i ajusta în consecinţă mesajele şi canalele de comunicare ce le sunt destinate. De asemenea, poate fi util să se identifice, cu ajutorul acestei hărţi a părţilor implicate:

- interesele lor;
- puterea lor de decizie şi de acţiune;
- mijloacele lor de acţiune;
- interlocutorul lor prioritar;
- un canal de informare privilegiat,

şi să li se asocieze un interlocutor unic, în scopul de a garanta un flux de comunicare permanent şi adaptat cu fiecare dintre ţinte. Din nou, acest mod de a lucra contribuie la o mai bună ocupare a terenului, inclusiv a terenului

* Direction Départamentale de l'Action Sanitaire et Sociale (n.t.).

mediatic, chiar dacă, în ceea ce priveşte mass-media, firmele trebuie să fie conştiente de faptul că acestea se vor mişca întotdeauna mai repede decât ele. Companiile nu trebuie să uite că sistemul de informare şi tehnologiile utilizate de mass-media fac ca viteza de circulaţie a informaţiei unei firme să fie total depăşită. În acest sens, mass-media o vor depăşi întotdeauna pe o parte sau pe alta. Un om prevenit face cât doi.

Instrumentele

Instrumentele comunicării de criză sunt numeroase şi nu toate la fel de eficiente. Conferinţa de presă poate să fie foarte eficace dacă firma are ceva important de spus sau dacă evaluarea situaţiei permite să se avanseze semnificativ în înţelegerea a ceea ce se întâmplă. Este greu să se ţină o conferinţă de presă chiar la începutul unei crize, căci informaţiile sunt încă prea fragmentare. Compania îşi asumă şi riscul unei supraexpuneri în faţa mai multor jurnalişti pe care nu-i cunoaşte şi a căror provenienţă nu-i este nici ea cunoscută. Din acest punct de vedere, comunicatul de presă este mai targetat şi conţine o informaţie mai bine controlată. Cu toate acestea, el este mai scurt şi lasă întotdeauna loc pentru întrebări şi interpretări. Crearea unui site web cu acest prilej este un indiciu al performanţei, în măsura în care acesta constituie astăzi prima sursă de informaţie la care se vor raporta jurnaliştii. Comunicatele de presă şi listele de argumente prezentate de către firmă vor fi puse pe site. Acesta permite astfel oricui îl vizitează să urmărească cronologia mesajelor-cheie şi coerenţa de ansamblu a comunicării de criză folosite de către companie. Site-ul web permite şi confruntarea elementelor crizei cu unele poziţii şi informaţii instituţionale.

Dintre elementele informative ce trebuie controlate pentru a susţine un plan de comunicare se vor reţine:

- fapte şi cifre clare, precise şi comprehensibile pentru toate lumea (chiar şi pentru nespecialişti);
- liste de argumente deja întocmite cu privire la portofolii cunoscute ca sensibile înainte de survenirea crizei;
- întrebări/răspunsuri;
- documentări de prezentare a firmei şi a diferitelor sale politici (mediu, securitate alimentară, sistem al calităţii etc.);

- formate de comunicate de presă gata să fie folosite;
- dosare de presă provenite din monitorizarea mediatică.

Jurnalul de bord al celulei de criză căreia îi este asociat responsabilul cu comunicarea va oferi de asemenea date de background referitoare la deciziile luate şi la mesajele deja difuzate în primele ore şi pe parcursul întregii crize. În acest sens, jurnalul de bord permite cadrarea şi menţinerea unei coerenţe de ansamblu a mesajelor ce trebuie difuzate.

Evaluarea rezultatelor

Evaluarea rezultatelor unui plan de comunicare de criză este greu de făcut şi la fel de greu e de spus dacă o criză a fost bine sau prost gestionată. Criteriile de evaluare sunt multiple. În 1992, când un avion al Air Inter s-a prăbuşit pe muntele Sainte Odile în apropiere de Strasbourg, un manager al companiei mi-a spus că această prăbuşire era orice, dar nu o criză, căci nivelul de rezervări pe liniile Air Inter nu se schimbase deloc a doua zi. Dar nivelul rezervărilor este oare un bun criteriu? Acoperirea mediatică a unei crize poate să fie şi indicatorul unei bune comunicări. Să nu uităm totuşi că, în cazul Buffalo Grill, criza n-a ţinut prima pagină a presei în căutare de subiecte decât în perioada dintre Crăciun şi Anul Nou. Actualitatea concurentă, mai ales furtuna de zăpadă de pe autostrada A10 şi apoi războiul din Irak, „a avut grijă" să şteargă foarte repede din minţile oamenilor scandalul Buffalo Grill. Să spunem mai ales că o acoperire mediatică mai redusă eliberează posibilităţi de manevră pentru o firmă mai puţin obsedată de prezervarea imaginii sale. Pieţele financiare care funcţionează pe bază de anticipare pot să ofere o idee despre ceea ce anticipează acţionarii şi comanditarii despre modul în care gestionaţi situaţia. Dacă scăderea cursului este punctuală, din acest punct de vedere şi numai din acest punct de vedere, firma câştigă. Răspunsul pieţei consumatorilor este şi un bun indicator al capacităţii firmei de a linişti în privinţa produselor în cauză sau sub alte aspecte. Dar toate acestea au limitele lor. Victimele pe care le-aţi făcut sau pagubele pe care le-aţi provocat sunt cu greu răscumpărate chiar şi de cele mai frumoase campanii de comunicare.

Capitolul 11

Planurile în funcție de statutul organizației

Planul de comunicare publică

După Dominique Mégard

Dominique Mégard este delegat general al Cap'Com, Forum al Comunicării Publice.

Scurtă definiție a comunicării publice

Comunicarea publică acoperă un domeniu vast: acela al emițătorilor publici şi parapublici care reprezintă în Franţa de astăzi un panel impresionant:

- Comunicarea ce emană de la instituţiile publice sau de stat: Parlamentul, Guvernul, ministerele şi administraţiile centrale şi descentralizate dependente; corpuri constituite şi organisme de stat; organisme care asigură o misiune de serviciu public...
- De aproximativ 20 de ani încoace, comunicarea (promovare a serviciilor pe lângă public, comunicare instituţională, campanii de interes general, comunicare internă...) a devenit o dimensiune a acţiunii publice. Peisajul rămâne totuşi eterogen: într-adevăr, în acest ansamblu, anumite servicii de comunicare sunt extrem de importante, de un profesionalism redutabil şi beneficiază, de aceea, de o recunoaştere şi de mijloace. Este, de exemplu, cazul SIRPA (serviciul de informare şi de relaţii publice al Armatei), care numără tot atâtea entităţi câte corpuri sunt în armată (SIRPA Aviaţie, Marină, Jandarmerie etc.); al serviciului comunicare din Minefi (Ministerul Economiei şi Finanţelor) care, în afara comunicării centrale, pilotează o reţea de intermediere în regiune,

aşa-numitele CRICOM ; al direcţiilor de comunicare ale HALDE*, esenţială în susţinerea luptei împotriva discriminărilor, sau INPES**, ale cărei campanii naţionale (nutriţie, tutun, SIDA...) sunt foarte importante. Altele întâmpină mai multe dificultăţi, fiind mereu în faza de câştigare de legitimitate : astfel, se întâmplă adesea ca, în multe administraţii descentralizate precum DDASS sau organisme publice regionale, comunicarea să fie realizată doar de o singură persoană, adesea angajată cu jumătate de normă.

- Comunicarea colectivităţilor : comune, consilii generale, consilii regionale, structuri intercomunale sunt de acum înainte dotate cu servicii de comunicare ce pilotează campanii şi evenimente ; animă concertarea ; editează ziare, scrisori, periodice şi documente diverse ; construiesc şi administrează site-uri şi portaluri internet... Comunicarea colectivităţilor este, probabil, cea mai importantă dintre comunicările de proximitate. Element fundamental al animării oraşelor şi teritoriilor, interfaţă între instituţii locale şi cetăţeneşti, comunicarea este totodată, prin informarea despre toate felurile de proiecte, despre alegerile de gestionare ale echipelor şi executivelor politice locale, un vector esenţial al vieţii democratice şi cetăţeneşti.
- Comunicarea tuturor organismelor şi instanţelor, publice şi parapublice, naţionale sau regionale, care compun un peisaj divers, o structură compozită, dar foarte activă şi reală, a căror enumerare poate trimite cu gândul la un inventar heteroclit : securitate socială şi alocaţii familiale ; organisme de locuinţe sociale ; camere consulare (Cameră de comerţ şi industrie, Cameră de meserii...) ; societăţi de economie mixtă ; agenţii de dezvoltare ; muzee, teatre şi alte organisme culturale ; societate de transport în comun ; comitete şi oficii de turism ; spitale şi instituţii de sănătate... Toate aparţin acestui vast câmp al comunicării publice cu diverse intrări.

Principalele specificităţi

Care sunt trăsăturile acestei lumi publice şi parapublice, trăsături aparte ce vor constitui de fapt specificitatea comunicării sale ?

- Mai întâi, cea purtată de noţiunea de *interes general*, de promovarea şi respectarea civismului : nu doar descendentă, ci şi ascendentă, reprezentată

* Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (n.t.).
** Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé (n.t.).

de o dorinţă de ascultare, de dialog (care presupune integrarea într-un plan de comunicare a unor consultări, dezbateri publice, concertări etc.).

- Apoi, cea a unui sector necomercial orientat spre serviciul adus publicurilor şi finanţat în cea mai mare parte din bani publici, fiind din acest motiv supus unui cadru şi unor proceduri de cumpărare stricte (aplicare a codului tranzacţiilor publice).
- Cea a diversităţii publicurilor vizate. Comunicarea se adresează în acelaşi timp şi alternativ cetăţeanului, utilizatorului, contribuabilului, alegătorului... şi multor tipologii de parteneri (asociaţii, responsabili economici, instituţii, actori culturali...).
- În sfârşit, cea de a fi supusă unei duble perspective, unei duble autorităţi şi, prin urmare, unei duble validări: administrativă şi politică.

Planificarea, un exerciţiu anual necesar

Pârghie a schimbării şi a eficienţei acţiunii publice, comunicarea se sprijină pe tehnicile, metodele şi instrumentele clasice. În contextul complex pe care l-am descris pe scurt, elaborarea unei strategii şi construirea unui plan de comunicare anual sunt indispensabile unei politici de comunicare coerentă.

Numai un plan de comunicare anual permite determinarea şi prezentarea obiectivelor, definirea ritmului şi axelor campaniilor şi operaţiunilor de comunicare, controlarea bugetului, a adaptării mijloacelor la ţinte, a retro-planningului, a repartiţiei, a periodicităţii şi mijloacelor, integrarea instrumentelor de evaluare înainte şi după...

Un plan de comunicare anual (şi/sau un plan de comunicare pe proiect) permite să se justifice şi să se clarifice cererile bugetare, să li se ofere directorilor de serviciu vizibilitatea acţiunii comunicării şi, drept urmare, să se consolideze legitimitatea acesteia. Acestui exerciţiu anual i se adaugă, în anumite cazuri, un aşa-numit plan „de mandatură" care îngăduie realizarea unei proiecţii asupra duratei unui mandat în funcţie de priorităţile şi obiectivele definite. „În colectivitate", explică o responsabilă cu comunicarea a unei mari instituţii intercomunale, „un plan de comunicare este lista, organizată în spaţiu şi timp, a acţiunilor de comunicare alese de la eveniment până la campaniile instituţionale, de la informare până la organizarea dezbaterii publice..., pentru a răspunde unor obiective strategice, care decurg la rândul lor dintr-un proiect politic pentru comunitate. Eu una nu am găsit un instrument mai util decât

planul de comunicare. Această foaie de drum care trebuie să conţină cifre şi să fie împărţită este garantul unei relaţii de încredere menţinute cu serviciile, executivul şi politicul".

O directoare de comunicare dintr-un oraş cu 35.000 de locuitori indică: „În fiecare an, în luna decembrie, fac un plan de comunicare pentru anul următor. Pentru serviciul de comunicare, este instrumentul de lucru cotidian. Pentru aleşi şi celelalte servicii ale colectivităţii, acest plan permite existenţa unei viziuni globale asupra politicii, acţiunilor şi instrumentelor de comunicare ale oraşului".

Dar exerciţiul, extrem de dificil pentru că acoperă un ansamblu de acţiuni şi de proiecte complexe, rămâne adesea, în colectivitate cel puţin[1], teoretic. Într-adevăr, este greu ca o planificare să fie respectată, din cauza proximităţii aleşilor care, de la sector la sector, pot face să varieze priorităţile de acţiune, de proiecte şi, prin urmare, de comunicare. Dar şi din cauza urgenţelor sau a situaţiilor neprevăzute: să ne aducem aminte, de pildă, de o catastrofă precum cea a vasului Érika ce a dus la prăbuşirea tuturor planurilor de comunicare de marketing teritorial şi turistic. Opoziţia unei asociaţii, rezultatul unei consultări, o schimbare de legislaţie etc. pot modifica şi cele mai bine concepute planuri de comunicare de susţinere a unor proiecte urbane sau echipamente structurante.

Directorul de comunicare al unui oraş de 70.000 de locuitori subliniază astfel: „Sunt tentat să spun că un plan de comunicare e făcut mai ales ca să nu fie respectat. N-am reuşit niciodată să mă ţin de obiectivele de la începutul anului, dat fiind că aleşii noştri au mereu nişte idei minunate care dau totul peste cap. E, de altfel, exerciţiul care-mi place cel mai mult şi tocmai de aceea meseria noastră e fantastică...", iar una dintre colegele sale completează: „Trebuie să admitem că acest faimos plan de comunicare, traducere a ambiţiilor strategice ale mandatului şi/sau ale anului este de cele mai multe ori uitat cu trecerea timpului. Cu toate acestea, este plasa de salvare atunci când bate ceasul justificărilor...".

1. Remarca nu este valabilă, într-adevăr, pentru campaniile, guvernamentale sau regionale, dedicate, de pildă, nutriţiei, siguranţei rutiere, sănătăţii publice... Acestea se supun „legilor" tradiţionale ale planului de comunicare şi îi respectă formele şi etapele (audit, obiectiv, mijloace, ţinte, mesaje, aplicare şi evaluare). La fel se întâmplă şi cu planurile de comunicare de marketing teritorial, asemenea, de exemplu, celor de la Reims şi Nancy (ce pot fi consultate pe internet în resursele portalului *pcompublique*) pentru introducerea TGV Est.

Cadrul licitațiilor

Exceptând situaţia aparte a colectivităţilor şi a unui plan de comunicare anual, responsabilii publici cu comunicarea construiesc planuri de comunicare pe operaţiune, pe campanii sau pe acţiuni, după schema clasică: diagnostic, obiective, ţinte, mijloace şi instrumente, calendar şi buget. Dar exerciţiul este încadrat şi, prin urmare, constrâns de regulile tranzacţiilor publice care duc la licitaţii ce includ, de fapt, un caiet de sarcini strict. Sistemul este adesea perceput ca un carcan: „Este greu, explică un responsabil de agenţie obişnuit să lucreze cu colectivităţi şi interlocutori publici, să pui din nou sub semnul întrebării strategia şi uneori mijloacele care au fost hotărâte înaintea licitaţiei: gulerul de fier care ne ţine (mai puţin atunci când licitaţia permite propunerile unei agenţii sau autorizează variantele) este penalizator: într-un plan de comunicare public, suntem uneori blocaţi în termeni de creativitate a mijloacelor. La fel de greu este uneori să faci schimbări de direcţie (necesare totuşi în pilotarea unui plan de acţiuni: nimeni nu conduce cu volanul blocat....): cadrul juridic limitează lucrurile, ceea ce nu se întâmplă în înţelegerile de comun acord din domeniul privat".

Acest cadru poate fi privit şi invers, ca un exerciţiu de rigoare profesională. Conceperea şi redactarea licitaţiilor şi a caietului de sarcini sunt făcute în aşa fel încât să fie adaptate şi adaptabile unui plan de comunicare stabilit. Exerciţiul cere din partea directorilor şi responsabililor cu comunicarea din instituţii, organisme publice şi colectivităţi o mare rigoare şi un mare profesionalism în elaborarea şi asamblarea acţiunilor lor de comunicare, oricare ar fi acestea.

Rigoarea şi bogăția

Dincolo de cadrele juridice şi financiare, stabilirea unui plan de comunicare în colectivitate sau în organismul public este un exerciţiu care cere, date fiind diversitatea, amploarea şi bogăţia subiectelor abordate, rigoare. Într-adevăr, comunicarea publică se adaptează responsabilităţilor faţă de cetăţenii-utilizatori ale aleşilor şi responsabililor politici din instanţele şi instituţiile unde este exercitată.

Astfel, un director de comunicare de colectivitate va fi nevoit, în funcţie de competenţele colectivităţii[1] sale, să stabilească planuri de comunicare despre,

1. Pentru mai multe detalii în această privinţă, *cf. La Communication des collectivités locales*, LGDJ, colecţia politici locale (în curs de actualizare).

de exemplu, transformarea urbană în centrul oraşului sau în cartierele sensibile ; construirea unei linii de tramvai într-un oraş ; un festival ; o campanie împotriva impoliteţei ; o campanie cu privire la mediul înconjurător sau pentru schimbarea pozitivă a comportamentelor ; deschiderea unui echipament cultural sau sportiv ; promovarea economică a unui teritoriu sau cea a pregătirii şi învăţării ; o campanie de imagine sau de promovare turistică... Toate domeniile acţiunii publice pot astfel să fie acoperite.

Pentru comunicatorul public[1], este fundamental ca etapele şi bazele planului de comunicare să fie respectate : analiza contextului, fixarea obiectivelor de comunicare, cunoaşterea publicurilor vizate şi definirea ţintelor, alegerea mesajelor ; mijloacele utilizate ; evaluarea... Toate acestea sunt importante, dar anumite faze necesită nişte observaţii specifice :

- audit şi diagnostic prealabil : indispensabile, ţinând cont de diversitatea publicurilor şi a ţintelor vizate. Într-adevăr, este extrem de important să se delimiteze clar neliniştile, nevoile şi aşteptările, dar şi să se definească bine diferitele publicuri avute în vedere. În acţiunea publică, este tentant să vrei să te adresezi tuturor, tot timpul... ;
- alegerea mesajelor : deşi pot fi ludice sau vesele, cuvintele şi mesajele „puterii publice" nu trebuie să fie niciodată exclusive sau jignitoare... ;
- evaluarea : este etapa care, adesea, e cel mai greu de impus (în afara marilor campanii guvernamentale care o acceptă de multă vreme), deşi cultura evaluării progresează. Într-adevăr, în colectivităţi, tentaţia de a nu supune eficienţa comunicării decât empatiei aleşilor şi alegerii rămâne puternică...

Planul de comunicare al unei asociaţii

După Jean-Marie Pierlot

Jean-Marie Pierlot are o experienţă în comunicare şi colectarea de fonduri de peste 20 de ani în diverse sectoare asociative (sănătate, mediu, susţinerea dezvoltării şi drepturile omului) în Belgia. Este conferenţiar invitat în departamentul

1. Pentru ilustrarea acestor cuvinte, se pot consulta două planuri de comunicare : cel al tramvaiului parizian şi cel al unei campanii de mediu la Belfort, „Gesturi mici, efecte mari".

de comunicare al Universităţii catolice din Louvain şi la ISFSC, Institut Supérieur de Formation Sociale et de Communication, în Bruxelles. Responsabil cu colectarea de fonduri pentru Amnesty International Belgia, este, din 2007, preşedintele AERF (Association pour une Éthique dans les Récoltes de Fonds) în Belgia.

Asociaţii şi firme: aceleaşi alegeri de comunicare?

A priori, nimic nu ar putea diferenţia strategia responsabilului cu comunicarea al unei asociaţii de aceea a omologului său dintr-o firmă în ceea ce priveşte mijloacele ce trebuie utilizate pentru validarea unui plan de comunicare:

- alegerea unui *obiectiv strategic* care să se bazeze pe planul strategic global al organizaţiei;
- definirea *mesajului*, dar şi a tonului comunicării;
- identificarea *publicurilor-ţintă* (responsabilul cu comunicarea este pe deplin conştient că un mesaj care se adresează „marelui public" trebuie fie eliminat din start, căci este prea costisitor şi prea imprecis[1]);
- alegerea celor mai potrivite canale *mediatice* pentru transmiterea mesajului, ţinându-se cont de imperativele bugetare adesea limitate („spoturile" televizate fiind rezervate celor mai bogate asociaţii).

Sunt numeroase asociaţiile care s-au folosit de ediţiile anterioare ale cărţii de faţă a lui Thierry Libaert, deşi a fost publicată într-o colecţie „Fonctions de l'entreprise – Série Marketing-Communication". Poate că se vor fi inspirat şi din sfaturile lui Jean di Sciullo, autor al lucrării *Marketing et communication des associations*[2]. Într-adevăr, acest specialist în marile campanii asociative adaptează şi transpune regulile esenţiale ale marketingului şi comunicării firmelor la lumea asociativă, deplasând etichetele diverşilor actori ai comunicării: clienţii devin donatori; acţionarii, membri ai adunării generale; produsele, mici sau mari cauze etc.

Cu toate acestea, subzistă o angoasă: regulile marketingului şi ale comunicării de firmă pot fi oare transpuse pur şi simplu în realitatea asociativă?

1. Bernard Dagenais: „să faci o campanie a cărei ţintă este publicul în general înseamnă cu siguranţă o campanie ratată, căci nu poţi să vorbeşti în acelaşi fel cu toată lumea", în *Le Plan de communication*, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1998.
2. Éditions Juris-Services, Paris, prima ediţie, 1988.

Unii autori, precum Éric Dacheux[1], s-au ridicat împotriva acestui model antreprenorial şi pledează pentru o diferenţă radicală între comunicarea corporativă şi comunicarea asociativă. Prima este orientată de finalitatea specifică a firmei: vânzarea de produse în scopul remunerării propriilor acţionari. Prin urmare, aceasta va pune comunicarea în serviciul marketingului, dezvoltând comunicarea *persuasivă*: utilizarea unor mijloace diverse pentru a-şi convinge clienţii să cumpere. În schimb, comunicarea asociativă este dictată de proiectul asociativ: *crearea unei legături* între simpatizanţi, voluntari, permanenţi, beneficiari ai cauzei urmărite. În consecinţă, ea va fi în esenţă *relaţională*.

Într-adevăr, ceea ce diferenţiază în mod fundamental demersul asociativ de proiectul corporativ este faptul că primul vizează să creeze, să menţină sau să restabilească o legătură socială acolo unde aceasta este inexistentă, se descompune progresiv sau a fost distrusă. Firma, ale cărei bunuri şi servicii se adresează unor clienţi, are o altă preocupare. Activitatea asociativă combină astfel (puţin) nişte schimburi comerciale (comerţ echitabil, de pildă, ce vizează remunerarea corectă a producătorilor) cu unele necomerciale (atunci când îşi primeşte o parte a finanţării sub formă de subsidii din partea unor diverse colectivităţi, provenind din redistribuirea impozitelor colectate) şi cu altele nonmonetare, alimentate prin donarea de bani (oferiţi de donatori, membri, simpatizanţi) şi de timp (voluntari şi benevoli).

Activitatea asociativă se adresează fie unui public intern care îi împărtăşeşte valorile (de la clubul local de şah până la asociaţia de părinţi sau Weight Watchers), fie unui public extern, nerecunoscut în calitate de client şi nici măcar, uneori, de cetăţean - de altfel, este adesea vorba despre persoane defavorizate: fără acte, fără domiciliu fix, fără loc de muncă etc. Departe de a se mulţumi să fie definită negativ, aşa cum opinia majoritară are de multe ori tendinţa să o facă numind-o „necomercială" sau „neguvernamentală", asociaţia se înscrie aici în dinamica unei economii plurale care nu se reduce nicidecum doar la piaţă şi la stat[2].

1. *Associations et Communication - critique du marketing*, CNRS Éditions, Paris, 1998.
2. Vezi în această privinţă lucrările sociologului Jean-Louis Laville.

Specificitățile planului de comunicare asociativ

Hervé Collet[1] recunoaşte comunicării asociative şi, mai general, comunicării sociale patru funcţii care ne pot sluji drept ghid:

- funcţia de opinie;
- funcţia de notorietate;
- funcţia de incitare;
- funcţia de difuzare.

Fiecare dintre aceste patru funcţii îşi poate găsi locul în planul de comunicare asociativ din perspectiva comunicării relaţionale.

a. Funcţiei de *opinie* îi corespund acţiuni de comunicare care vizează conştientizarea unei cauze sau a unei problematici până atunci ignorate. Manifestaţii, acţiuni ofensive (ocupare, distrugere a unui câmp de cultură OMG, de pildă), acţiuni defensive (boicot, alegeri alternative în domeniu alimentar, de exemplu), acţiuni de legitimare publică (petiţii, interpelări ale unor aleşi la diferite niveluri de putere) constituie o paletă de acţiuni de comunicare relaţională pe deplin corespunzătoare proiectului asociativ.

b. Funcţia de *notorietate* vizează o mai bună cunoaştere a asociaţiei pentru ea însăşi, mulţumită mai ales reţelelor sale de voluntari, acţiunilor de comunicare electronică (e-activism: semnare de petiţii on-line, prin SMS), campaniilor ce vizează scena publică, ambasadorilor săi (personaje cunoscute din lumea sportului, a culturii, de pildă).

c. Funcţia de *incitare* pune în valoare donarea de bani sau de timp. Ea vizează o schimbare de comportament, care o va determina pe persoana interpelată să susţină campaniile şi proiectele asociaţiei. Schema „AIDA" este bine cunoscută în domeniul comunicării corporative: atragerea Atenţiei, suscitarea Interesului, provocarea Dorinţei care să ducă la Actul de cumpărare. Aşa arată acţiunile de comunicare inspirate din marketing al căror scop este să convingă clientul firmei să-i cumpere bunurile sau serviciile. Această schemă trebuie regândită ca să se înscrie în comunicarea relaţională a asociaţiilor.

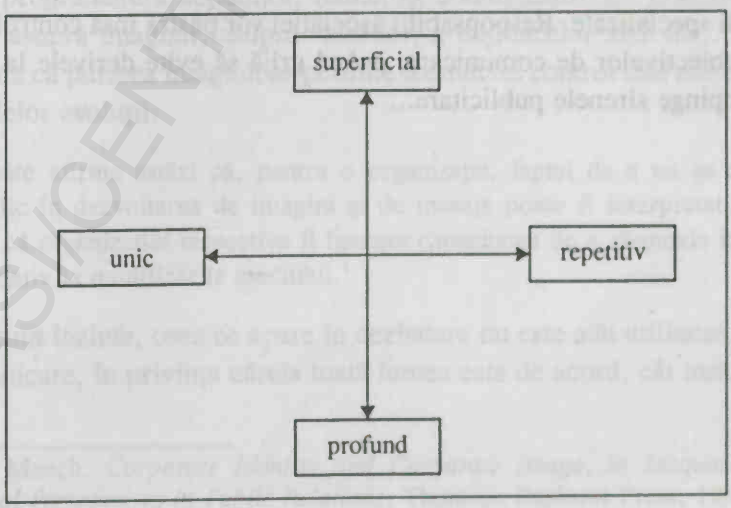
Primul tip de acţiune (atragerea atenţiei) vizează *cunoaşterea* problematicii la care asociaţia vrea să-l determine să adere pe simpatizantul său. Ca să-l convingă, aceasta trebuie să învingă adesea nişte prejudecăţi: să arate că

1. *Communiquer, pourquoi ? Comment ? Guide de la communication sociale*, Cridec Éditions, Paris, 2004.

persoanele handicapate trebuie să beneficieze de aceleaşi drepturi ca toţi cetăţenii ; să explice că o societate multiculturală trebuie să poată integra populaţii de toate originile în loc să le discrimineze ori să le închidă în ghetouri ; să demonstreze că daunele aduse mediului riscă să devină ireversibile etc. Manifestări care vizează punerea simpatizantului în situaţia de a trăi aceste handicapuri sau discriminări (expoziţii interactive, teatru de stradă etc.) îl vor face sensibil la posibilitatea de a-şi pune întrebări despre sentimentele celorlalţi.

Cunoaşterea problemei nu este de ajuns : mai este nevoie şi ca această cunoaştere să provoace o schimbare de *atitudine*, ca persoana interpelată să treacă de la indiferenţă, dacă nu chiar ostilitate, la simpatie şi solidaritate. Planul de comunicare va încerca să integreze acţiuni de întâlniri, de adunare, pentru ca populaţii ce nu obişnuiesc să intre în contact să poată să-şi vorbească, să se aprecieze, să se înţeleagă. Dimensiunea *afectivă* a acestui tip de comunicare este importantă.

Cât despre schimbarea de **comportament**, aceasta va putea să se manifeste în patru moduri, după axa unic/repetitiv şi axa superficial/profund, în funcţie de obiectivul urmărit (semnarea unei petiţii poate fi un act unic, dar profund, în timp ce cumpărarea unei viniete autocolante va fi un act unic, dar superficial ; stingerea luminii când se iese dintr-o încăpere, în scopul reducerii amprentei ecologice, va fi un act repetat şi superficial, în timp ce hotărârea de a utiliza transportul în comun şi de a renunţa la autovehiculul personal este un act repetat şi profund). Pentru fiecare dintre aceste manifestări, planul de comunicare va prevedea acţiuni diferite, mizând pe convivialitate, aspectul ludic şi afectuos vizând întărirea legăturii sociale.



BCU IASI CENTRALA

d. În sfârşit, funcţia de *difuzare* vizează comunicarea unui anumit număr de informaţii de tip „serviciu" sau menite să consolideze polul cunoaşterii funcţiei de incitare. Planul de comunicare va viza alegerea celor mai potrivite mijloace de comunicare în masă (site web, publicaţii, CD-uri, DVD-uri etc.) pentru atingerea publicurilor avute în vedere.

Asociaţiile utilizează diverse instrumente de comunicare pentru a intersecta aceste diverse funcţii, de la mailul direct la internet, trecând prin organizarea de evenimente sau apeluri telefonice sau e-mail. Aceste instrumente diferite sunt alese în funcţie de eficienţa lor, dar responsabilul cu comunicarea asociativă nu va pierde din vedere registrul comunicării relaţionale, riscul fiind acela de a rata construirea legăturii pe care trebuie să o menţină cu propriii donatori: mesaje culpabilizatoare sau care provoacă mila şi diverse sentimente ce nu prea favorizează solidaritatea cu beneficiarii asociaţiei riscă să provoace o reacţie de respingere din partea cititorilor. Asociaţia trebuie să aibă grijă să intre într-o relaţie sinceră cu simpatizanţii săi şi să-i informeze despre impactul donaţiilor lor asupra proiectului propus. Pe de altă parte, o mare transparenţă în privinţa resurselor utilizate pentru strângerea de fonduri este indispensabilă dacă se doreşte evitarea oricărei suspiciuni.

Concluzie

Planul de comunicare asociativ va suplini lipsurile de mijloace financiare ale asociaţiilor prin foarte mari desfăşurări de creativitate, făcând apel, la nevoie, la agenţii specializate. Responsabilii asociaţiei vor păstra însă controlul deplin asupra obiectivelor de comunicare, având grijă să evite derivele la care i-ar putea împinge sirenele publicitare...

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Concluzie

Planul de comunicare este obiectul unui curios paradox. Toată lumea recunoaşte faptul că orice organizaţie are nevoie de o imagine puternică. Această nevoie pare cu atât mai presantă în zilele noastre : dereglarea vechilor monopoluri, deschiderile de capital, înmulţirea fuziunilor de firme care implică o căutare a unor valori comune, volatilitatea fluxurilor financiare, expunerea la potenţialele crize, cererea unei atitudini etice..., toate concură la un demers riguros bazat pe planul de comunicare, care să permită o mai bună definire a imaginii şi dotarea firmei cu un sens colectiv funcţionând atât faţă de publicurile externe, cât şi faţă de propriii salariaţi.

Cei mai mulţi dintre responsabilii cu comunicarea pe care i-am întâlnit se arată conştienţi de toate acestea. Şi totuşi, realitatea acţiunilor pare impalpabilă. Convinşi că rapiditatea fluxurilor economice împiedică orice previziune şi orice programare a acţiunilor, numeroşi comunicatori nu investesc într-o reflecţie asupra imaginii, asupra valorilor, a mijloacelor aferente... Ei nu-şi dau seama că puterea imaginii ar permite tocmai un control mai amplu asupra potenţialelor evoluţii.

> Se poate afirma astăzi că, pentru o organizaţie, faptul de a nu se angaja periodic în dezvoltarea de imagini şi de mesaje poate fi interpretat ca un semn că organizaţiei respective îi lipseşte capacitatea de a răspunde în mod imaginativ la modificările mediului.[1]

De acum înainte, ceea ce apare în dezbatere nu este atât utilitatea planului de comunicare, în privinţa căreia toată lumea este de acord, cât însăşi natura

1. Peter Meech, *Corporate Identity and Corporate Image*, în Jacquie L'Étang, *Critical Perspectives in Public Relations*, Thomson Business Press, 1996, p. 68.

BCU IASI - BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

sa. Conceput în primă instanţă din perspectiva programării acţiunilor, planul este astăzi perceput mai mult ca acel moment al reflecţiei, al reevaluării, al recululuı teoretic în faţa evoluţiilor interne şi externe. Pe scurt, partea „mijloace şi calendar" se reduce în folosul lucrului asupra poziţionării şi valorilor. Această tendinţă poate induce o oportunitate impresionantă pentru comunicarea corporativă. Neglijând abordarea instrumentală care i-a redus multă vreme eficienţa şi legitimitatea şi recunoscând importanţa majoră a imaginii, conceperea planului în abordarea sa contemporană deschide calea integrării totale a comunicării ca activitate a managementului companiei. Poate că ar mai trebui ca, la rândul ei, şi voinţa să se afirme?

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

AACC şi Sabine Hurel du Campart, *La Communication corporate*, Dunod, 2003.

Stephen P. Banks, *Multicultural Public Relations. A social interpretative approach*, Sage Publications, 1995.

Dominique Beau, Sylvain Daudel, *Stratégie d'entreprise et communication*, Dunod, 1992.

Jean-Pierre Beaudoin, *Conduire l'image de l'Entreprise. Les relations publiques : l'art et la matière*, Liaisons, 1995.

Sam Black, *The Practice of Public Relations*, Butterworth Heinemann, 1995.

François Charvin şi Jean-Pierre Marhuenda, *Communication et entreprises*, Eyrolles, 1991.

Franck Cormerais, Alain Milon, *La Comunication ouverte*, Liaisons, 1994.

Raymond Corriveau, *Le plan de communication*, Presses de l'Université du Québec, 2005.

Bernard Dagenais, *Le Plan de communication – L'art de séduire ou de convaincre les autres*, Les Presses de l'Université Laval, 1998.

Gary Davies *et al.*, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, 2003.

Jacqueline Delahaye *et al.*, *Communication des entreprises, le livre du professeur*, Nathan Technique, 1998.

Liliane Demont, Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, *Communication des entreprises – Stratégie et pratiques*, ed. a 2-a, Nathan, col. Étapes, 2006.

Paul Dickinson, Neil Svensen, *Beautiful Corporations*, FT Prentice Hall, 2000.

Bernard Dobiecki, *Communication des entreprises et des organisations – Psychosociologie*, Ellipses, col. Enseignement supérieur tertiaire, 1996.

Jean-Marie Dru, *Disruption – Briser les conventions et redessiner le marché*, Village mondial, 1997.

Bernard Emsellem, *Le Capital Corporate*, TBWA Corporate, Textuel, 2001.

Anne Gregory, *Planning and Managing a Public Relations Campaign*, ed. a 2-a, IPR, Kogan Page, 2000.

Shirley Harisson, *Public Relations – An Introduction*, International Thomson Business Press, 1996.

Hugues Hotier, „Les stratégies de communication des organisations, leurs acteurs, leurs évaluations", Actele colocviului Entreprise et communication, noiembrie 1988, ISIC, Université de Bordeaux III.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

Hubert Jaoui, François-Marie Pons şi echipa GIMCA COMMUNICATION, *La Communication pratique au service des entreprises*, ESF, col. Formation permanente en sciences humaines, 1992.

John Philip Jones, *When Ads Work – New Proof that Advertising Triggers Sales*, Lexington Books, 1995.

Patrick Lamarque, *Les Désordres du sens – Alerte sur les médias, les entreprises, la vie publique*, ESF, col. Communication et complexité, 1993.

Judy Larkin, *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave, 2003.

Sylvie Leleu-Merviel, *La Conception en communication, méthodologie qualité*, Hermès, 1997.

Jacquie L'Étang, Magda Pieczka, *Critical Perspectives in Public Relations*, Thomson, 1996.

Thierry Libaert, *La Communication de proximité*, ed. a 2-a, Liaisons, 2001.

Thierry Libaert, *La Communication d'entreprise*, ed. a 2-a, Economica, col. Gestion Poche, 2005.

Pierre Massé, *Le Plan ou l'anti-hasard*, Hermann, col. Savoir/Cultures, 1991.

Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, col. Stratégies et management, 1999.

Alex Mucchielli, *Théorie systémique des communications – Principes et applications*, Armand Colin, 1999.

Aimery de Narbonne, *Communication d'entreprise – Conception et pratique*, Eyrolles, 1990.

Wally Olins, *Corporate Identity*, Thames & Hudson, 1989.

Emmanuel Pateyron, *La Veille stratégique*, Economica, 1998.

Dominique Scalia, Patrick Daucombe, *Communication et transparence – Par-delà le cost control*, Les Presses du management, 1999.

Philippe Schwebig, *Les Communications de l'entreprise – Au-delà de l'image*, McGraw-Hill, col. Stratégie et management, 1988.

J. Harvey Smith, *Public Relations*, Hodder & Stoughton, col. Teach Yourself, 1995.

Ronald D. Smith, *Strategic planning for public relations*, Lawrence Erlbaum, 2004.

Pascale Weil, *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*, Les Éditions d'Organisation, 1990.

Pascale Weil, *À quoi rêvent les années 90 – Les nouveaux imaginaires, consommation et communication*, Le Seuil, 1993.

Marie-Hélène Westphalen, *Le Communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, ed. a 4-a, Dunod, 2004.

Marie-Hélène Westphalen, *La Communication externe de l'entreprise*, Dunod, col. Les Topos, 1997.

Jean-Marie Van Bol, *La Communication des entreprises*, Labor, col. Communication 2000, 1989.

Jon White, Laura Mazur, *Strategic Communications Management – Making Public Relations Work*, col. The EIU Series, Addison Wesley, 1995.

COLLEGIUM. Relaţii publice şi publicitate

au apărut:

Cristina Coman – *Relaţiile publice: principii şi strategii*
Angela Goddard – *Limbajul publicităţii*
Jean Lohisse – *Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacţiune*
Bernard Dagenais – *Profesia de relaţionist*
Bernard Dagenais – *Campania de relaţii publice*
Iulian Vegheş Ruff, Bogdan Grigore – *Relaţiile publice şi publicitatea online*
Charles U. Larson – *Persuasiunea. Receptare şi responsabilitate*
Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg – *Totul despre relaţiile publice*
Doug Newsom, Bob Carrell – *Redactarea materialelor de relaţii publice*
Cristina Coman – *Relaţiile publice şi mass-media* (ediţie revăzută şi adăugită)
Michèle Jouve – *Comunicarea. Publicitate şi relaţii publice*
Luc Marcenac, Alain Milon, Serge-Henri Saint-Michel – *Strategii publicitare. De la studiul de marketing la alegerea diferitelor media*
Viorica Aura Păuş – *Comunicare şi resurse umane*
Simona-Mirela Miculescu – *Relaţii publice din perspectivă internaţională*
Joe Marconi – *Ghid practic de relaţii publice*
Brian McNair – *Introducere în comunicarea politică*
Alex Mucchielli – *Comunicarea în instituţii şi organizaţii*
George David – *Tehnici de relaţii publice. Comunicarea cu mass-media*
Max Sutherland, Alice K. Sylvester – *De la publicitate la consumator. Ce „merge", ce „nu merge" şi mai ales de ce*
Sandra Oliver – *Strategii de relaţii publice*
Anne Gregory – *Planificarea şi managementul campaniilor de relaţii publice*
Andy Green – *Comunicarea eficientă în relaţiile publice. Crearea mesajelor şi relaţiile sociale*
Delia Cristina Balaban – *Publicitatea. De la planificarea strategică la implementarea media*
Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii*
Bonnie L. Drewniany, A. Jerome Jewler – *Strategia creativă în publicitate*
Alain Joannès – *Comunicarea prin imagini. Cum să-ţi pui în valoare comunicarea prin intermediul dimensiunii vizuale*
Thierry Libaert – *Planul de comunicare. Cum să-ţi defineşti şi să-ţi organizezi strategia de comunicare*

în pregătire:

Philippe Cabin, Jean-François Dortier (coord.) – *Comunicarea*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

www.polirom.ro

Redactor: Giuliano Sfichi
Coperta: Carmen Parii
Tehnoredactor: Alexandru Popovici

Bun de tipar: octombrie 2009. Apărut: 2009
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. BOX 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. BOX 1-728, 030174
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO S.R.L.
Str. Luigi Galvani nr. 20 bis, Sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax: 211.32.60, 212.29.27, E-mail: office@luminatipo.com

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2009/1

Relaţii publice
şi publicitate

Thierry Libaert

PLANUL DE COMUNICARE

Cum să-ţi defineşti şi să-ţi organizezi strategia de comunicare

Planul de comunicare reprezintă concretizarea strategiei de marketing a unei firme: indică obiectivele, defineşte mesajele, selectează ţintele şi precizează mijloacele prin care această strategie poate fi pusă în practică. În contextul actual, caracterizat de schimbare, planul de comunicare evoluează, dar rămâne elementul central al comunicării corporative. Cum se redactează un asemenea plan? Cum se obţine acceptarea lui în firmă? Cum este dirijat şi pus în aplicare?... Volumul oferă numeroase exemple şi studii de caz care vă ajută să elaboraţi un plan de comunicare eficient, fiind un ghid util atât pentru specialiştii în comunicare, cât şi pentru studenţii şi profesorii de la facultăţile de profil.

Comunicarea: o activitate planificabilă? • Rolul planificării în firmă • Planul strategic şi planul de comunicare • Planul de comunicare internă • Alegerea obiectivului • Definirea propriului mesaj • Vizibilitatea • Adaptabilitatea

Collegium

EDITURA POLIROM
www.polirom.ro

ISBN 978-973-46-1545-2

Foto copertă: © iStockphoto.com/Drawperfect

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY